

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Romualdo Douglas Colauto

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^ª. Ilse Maria Beuren, Dr^a.

Florianópolis

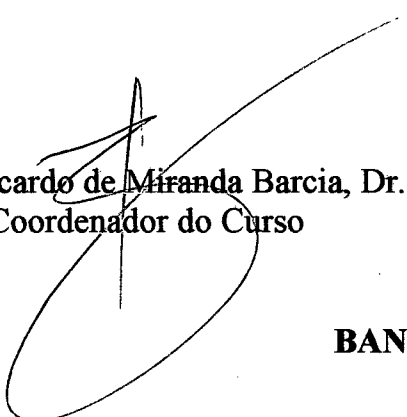
2001

Romualdo Douglas Colauto

**PROPOSTA DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO PARA UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL**

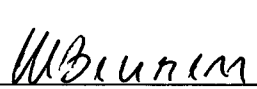
Esta dissertação foi julgada adequada e aprovada para a obtenção do título de
**Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis, 19 de dezembro de 2001.

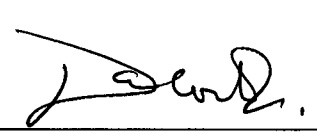


Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Ilse Maria Beuren, Dr.ª.
Orientadora



Prof. Newton Carneiro A. da Costa Jr., Dr.



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

A Deus, pela certeza de que nunca estarei só.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,
pelo ato contínuo de busca pela excelência no ensino.

À minha orientadora, Doutora Ilse Maria Beuren,
que com sua paciência, dedicação e experiência,
soube fazer dos momentos de orientação,
visitas à reflexão do real significado
do conhecimento em minha vida.

A todos os professores do curso de Pós-Graduação,
que incansavelmente, colocaram-se
inteiramente à disposição.

A direção das instituições em que trabalho,
pela oportunidade de fazer delas,
instrumentos para realização desse trabalho.

À direção administrativa da empresa
em que foi operacionalizada a proposta,
além de amigo, sempre esteve disposto a colaborar.

E, a minha família e amigos,
pela compreensão e amor durante
as constantes ausências.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
 1 INTRODUÇÃO.....	 1
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	6
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	8
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	12
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 13
2.1 ASPECTOS CARACTERIZADORES DE UMA EMPRESA COMERCIAL...	13
2.1.1 Empresa comercial	15
2.1.2 Objeto e objetivo da empresa comercial	17
2.2 O AMBIENTE DE APRENDIZADO INTERATIVO	19
2.2.1 Organizações do aprendizado.....	20
2.2.2 Aprendizado interativo.....	24
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.3.1 Conceitos de gestão do conhecimento.....	28
2.3.2 O conhecimento na organização.....	29
2.3.3 O conhecimento como um recurso econômico	31
2.3.4 Compartilhamento do conhecimento.....	32
2.3.5 O capital intelectual como elemento de agregação de valor à empresa.....	34
2.4 METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
2.4.1 Metodologia proposta por Karl Erik Sveiby.....	37
2.4.1.1 Descrição dos indicadores de avaliação do monitor dos	

ativos intangíveis.....	40
2.4.1.2 Visão conjunta da proposta de Karl Erik Sveiby.....	47
2.4.2 Metodologia proposta por Leif Edvinsson e Michael S. Malone.....	49
2.4.2.1 Imersão nos focos previstos do Navegador Skandia.....	52
2.4.2.2 Visão conjunta da proposta de Leif Edvinsson e Michael S. Malone	64
2.4.3 Metodologia proposta por Thomas A. Stewart	67
2.4.3.1 Conjunto de medidas que ajudam avaliar os ativos intangíveis.....	68
2.4.3.2 Visão conjunta da metodologia proposta por Thomas A. Stewart.....	76
2.4.4 Comparativo das metodologias pesquisadas.....	79
3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	82
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	82
3.2 CAPITAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	84
3.2.1 Capital humano.....	89
3.2.2 Capital estrutural.....	96
3.2.3 Capital de cliente.....	101
3.3 MONITOR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	106
3.3.1 Proposta consolidada da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial.....	107
3.3.2 Análise comparativa da proposta com o modelo de Sveiby.....	108
4 OPERACIONALIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PROPOSTA PARA UMA EMPRESA COMERCIAL.....	111
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL.....	111
4.1.1 Aspectos gerais da organização.....	112
4.1.2 Estrutura funcional da empresa.....	112
4.2 ELEMENTOS DISPONÍVEIS NA EMPRESA PARA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	116

4.3 INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS PARA VIABILIZAÇÃO DA PROPOSTA.....	119
4.4 ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA.....	123
4.4.1 Aspectos facilitadores.....	124
4.4.2 Aspectos dificultadores.....	125
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	127
5.1 CONCLUSÕES.....	127
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	130
REFERÊNCIAS.....	132
ANEXOS.....	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Navegador Skandia.....	51
Figura 2: Navegador do capital intelectual.....	79
Figura 3: Capitais da gestão do conhecimento.....	84
Figura 4: Indicadores para os capitais da gestão do conhecimento.....	87
Figura 5: Organograma da empresa	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Monitor de ativos intangíveis.....	38
Quadro 2: Indicadores de avaliação da competência	42
Quadro 3: Indicadores de avaliação da estrutura interna.....	43
Quadro 4: Indicadores de avaliação da estrutura externa.....	46
Quadro 5: Conjunto de indicadores do monitor de ativos de intangíveis	48
Quadro 6: Focos dos indicadores do capital intelectual.....	65
Quadro 7: Conjunto de indicadores das medidas do capital intelectual.....	77
Quadro 8: Metodologia para avaliação da gestão do conhecimento.....	81
Quadro 9: Indicadores de avaliação do capital humano.....	90
Quadro 10: Análise comparativa do capital humano com a metodologia de Sveiby.....	95
Quadro 11: Indicadores de avaliação do capital estrutural.....	97
Quadro 12: Análise comparativa do capital estrutural com a metodologia de Sveiby.....	100
Quadro 13: Indicadores de avaliação do capital de cliente.....	102
Quadro 14: Análise comparativa do capital de cliente com a metodologia de Sveiby.....	105
Quadro 15: Monitor da gestão do conhecimento.....	107
Quadro 16: Análise comparativa da proposta com o modelo de Sveiby (1998)...	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores do foco financeiro.....	53
Tabela 2: Indicadores do foco no cliente.....	56
Tabela 3: Indicadores do foco no processo.....	58
Tabela 4: Indicadores do foco no processo e desenvolvimento.....	60
Tabela 5: Indicadores do foco humano.....	63
Tabela 6: Indicadores de medida do todo.....	69
Tabela 7: Indicadores de medida do capital humano.....	71
Tabela 8: Indicadores de medida do capital estrutural.....	73
Tabela 9: Indicadores de medidas do capital do cliente.....	75

RESUMO

COLAUTO, Romualdo Douglas. **Proposta de metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial**. Florianópolis, 2001, 135p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dr^a.

Defesa: 19/12/2001.

O ambiente empresarial moderno intensifica a importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem interativa contínua, bem como, novas habilidades e atitudes capazes de adquirir e manter vantagem competitiva sustentável e posição de liderança no mercado. Assim, o acréscimo da valorização do conhecimento pode ser considerado inevitável, uma vez que, o fluxo de investimentos em recursos humanos e a utilização plena da inteligência dos participantes da empresa, dissemina-se pelo mundo e converge a uma economia baseada no conhecimento, fazendo-se deste, um fator econômico proeminente e relevante no ambiente empresarial. Desta forma, o gerenciamento de ativos intangíveis deve fazer parte das estratégias das empresas voltadas ao conhecimento, uma vez, considerado ferramenta de grande poder preditivo na identificação de competências e do acompanhamento da melhoria da eficiência e eficácia das empresas. Nessa perspectiva, o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial. Buscando-se inicialmente, evidenciar os conceitos de gestão de conhecimento abordadas na literatura e investigar as metodologias de avaliação da gestão do conhecimento apresentadas por autores que são considerados relevantes nesta disciplina. A partir disto elaborou-se uma proposta de metodologia de avaliação da gestão do conhecimento, apresentando-se diversos indicadores para monitorar e avaliar o desempenho das atividades em uma empresa comercial. Na sequência, operacionalizou-se a proposta em uma empresa comercial, a fim de evidenciar os elementos necessários para a sua implantação. Conclui-se que a mesma pode servir de sugestão, a partir da qual, as empresas possam elaborar sua própria metodologia para avaliação da gestão do conhecimento.

Palavras-chaves: proposta - metodologia de avaliação – gestão do conhecimento

ABSTRACT

COLAUTO, Romualdo Douglas. **A proposal of methodology of evaluation for the administration of the knowledge for a company of the commercial section.** Florianópolis, 2001, 137p. Essay (Production Engineering Master Degree) – Production Engineer Post Graduation Program, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Advisor: Ilse Maria Beuren, Dr^a.

Dissertation conclusion: 19/12/2001.

The modern business environment managerial atmosphere intensifies the importance in acquiring and manage the human knowledge and the continuous interactive learning, as well as, new abilities and attitudes capable to acquire and to maintain maintainable competitive advantage and leadership position in the market. Thus, the increment of the appreciation of knowledge can be considered inevitable. Because, the flow of investments in human resources and the full use of the participants' of the company intelligence, is disseminated by the world and it converges to an economy based on knowledge, being done of this, a prominent and important economic factor in the business environment. This way, the management of intangible assets should be part of the companies strategies returned to knowledge, once, considered tool of great predictive power in identification of competences and of accompaniment of the improvement of the efficiency and effectiveness of the companies. In this perspective, the work has as objective to present a proposal of methodology of evaluation for the administration of the knowledge for a company of the commercial section. First having as a porpoise, to evidence the concepts of knowledge administration approached in the literature and to investigate the methodologies of evaluation of the administration of the knowledge presented by authors that are considered important in this discipline. Starting from this a proposal of methodology of evaluation of the administration of the knowledge was elaborated, showing several indicators to monitor and to evaluate the acting of the activities in a commercial company. In the sequence, the proposal in a commercial company, in order to evidence the necessary elements for its implantation. It is ended that the same can serve of suggestion for the companies can elaborate its own methodology for evaluation of the administration of the knowledge.

Keys word: proposal - methodology of the evaluation – management of the knowledge

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo contempla, inicialmente, a formulação do tema e o problema. Na sequência, apresenta-se o objetivo geral e os específicos da pesquisa. Em seguida, evidencia-se a justificativa do estudo, focando sua relevância e contribuição teórica-empírica, a metodologia adotada e o modo como o estudo está organizado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A organização social e o desenvolvimento tecnológico atual impossibilitam o isolamento do indivíduo. Assustadoramente, afasta-se a possibilidade do indivíduo nascer e viver por muito tempo em uma mesma comunidade, conservar por um largo período os mesmos contatos sociais, e utilizar-se de forma vitalícia as mesmas especificidades técnicas de trabalho. Tal ocorre porque a mobilidade social tende a aumentar e as técnicas profissionais evoluem intensa e diacronicamente.

O aprendizado interativo e contínuo procura favorecer a integração da sociedade em constante transformação e atender aos reclamos por recursos humanos melhor preparados para o mercado competitivo, que está cada vez mais exigente.

O homem não pode assumir, diante dos problemas que o cercam, atitudes meramente contemplativas, mas sim de ação consciente, com conhecimento de causa e efeito, para que os problemas não se agravem e tornem-se mais conflitivos. Para Nérici (1981, p.20), a mentalidade científica é uma exigência da vida hodierna, em que o indivíduo tem de enfrentar uma conjuntura científica e sócio-econômica

com tendência a complicar-se cada vez mais.

Desta forma, a inserção do homem na busca do conhecimento científico é inevitavelmente, marcada por inúmeros obstáculos, erros, superstições, ambições e desejos de ineditismos, que aos poucos contribuem para a formação de um corpo teórico. Assim, ao mesmo tempo em que a ciência fundamenta-se em realizações passadas, sofre impactos de teorias e paradigmas contemporâneos, que reavaliam as investigações e propostas já consagradas. Conseqüentemente, contribui para a construção de novos fatos, teorias, sistemas e metodologias. Cooper (1997, p.15) afirma que:

as valiosas iniciativas empresariais das últimas décadas, contribuem para definir a crença numa racionalidade estruturada, e a premissa de que as estatísticas, as análises, as pesquisas intelectuais, as relações impessoais e o brilhantismo intelectual, podem levar uma empresa aos pináculos do sucesso

Neste contexto, a intensificação da importância em adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem interativa contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo na era da informação. Investir em recursos humanos e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa contribui para a melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos procedimentos internos e, com isso, amplia o potencial competitivo.

As empresas revolucionárias, segundo Hamel (2001, p. 119), adotam como ponto de partida para a inovação o conceito empresarial e não o conceito de um produto ou serviço. Por exemplo, a compra de livros pela internet é um modelo radicalmente diferente da livraria convencional; e a estratégia de *e-mail* gratuito custeado por propaganda para atrair visitantes, são conceitos que superam as regras tradicionais. Desta forma, a concorrência não é entre produtos, e sim entre os conceitos empresariais concorrentes. Portanto, o desafio não é mais a qualidade, e sim a capacidade de inovar profundamente os conceitos e reinterpretar de forma

radical os antigos.

A economia baseada no conhecimento está se configurando e, as empresas cientificando-se que as informações relevantes e oportunas sobre os fornecedores, concorrentes e clientes são necessárias para tomada de decisões estratégicas nos mercados em que operam.

Atualmente, as empresas precisam saber que o planejamento estratégico anual não é mais suficiente para definir todas as ações a serem realizadas. Segundo Hamel (2001, p.122), no âmago da inovação do conceito empresarial, encontra-se a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas constantemente, uma vez que os mercados estão se adequando à globalização econômica e, as tecnologias da informação estão reduzindo o tempo disponível para a efetiva tomada de decisão. Assim, devido a essa grande velocidade nas mudanças, as avaliações dos negócios e das estratégias precisam ser um processo contínuo.

Monitoramento contínuo de concorrentes, clientes e fornecedores e outras forças produtivas devem ser parte fundamental de todo o processo de gestão das empresas. Acredita-se que com o monitoramento do desenvolvimento empresarial, uma empresa possa tornar suas ações estratégicas, apropriadas e oportunas.

Para Norton (2001, p.89), se a estratégia for concebida adequadamente, definirá o enfoque organizacional apropriado para a criação de valor. Os ativos intangíveis, como a qualificação dos funcionários, a tecnologia da informação, os incentivos a inovação e o compartilhamento das informações, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor à empresa.

A essência, portanto, da estratégia é definir os resultados desejados e identificar os ativos e as atividades para alcançá-los. Porém, esses ativos intangíveis têm várias características que os tornam incompatíveis com os sistemas de gestão

desenvolvidos para as organizações da economia industrial. Assim, para realizar uma gestão bem sucedida na economia dominada pelos ativos intangíveis, deve-se criar novos sistemas de gestão que foquem a importância do capital humano como elemento de agregação de valor às organizações.

Segundo Norton (2001, p.89), os sistemas tradicionais de mensuração não foram concebidos para lidar com a complexidade dos ativos intangíveis, cujo valor é potencial, indireto e depende do contexto. Potencial porque só passa a ter valor quando é transformado em valor tangível; indireto, porque raramente os ativos intangíveis têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como a receita ou o lucro, ou seja, um investimento em treinamento de mão-de-obra pode melhorar a qualidade dos serviços e essa melhoria influenciar a confiança e retenção de clientes, o que, por sua vez, resulta em receitas mais altas; e depende do contexto, porque seu valor só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

A importância do conhecimento não é fato novo, pois ao reportar-se à história mundial, verifica-se que o conhecimento era fonte de poder e de domínio a quem o detivesse. A gestão do conhecimento, isto é, a maneira como as pessoas geram, disseminam e usam o seu capital intelectual, só muito recentemente vem sendo difundida e reconhecida como fonte de vantagem competitiva, admitindo, pois, que o homem moderno, ao vislumbrar uma sociedade diferente, o trabalho tende a ser mais intelectual e menos braçal.

Nessa perspectiva, o conhecimento tornou-se fator econômico importante no ambiente empresarial. No entanto, esse conhecimento acerca de seu mercado, processos, clientes, tecnologias, concorrentes, fornecedores e, sobretudo, o conhecimento sobre o capital humano, não pode situar-se simplesmente no aspecto abstrato ou em forma de corpo teórico. Deve ser aplicado de forma direta e

constante como um instrumento às tomadas de decisões.

Segundo Stewart (1997, p.17), é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie, que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação e se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes e, da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Assim as empresas se voltam à gestão do conhecimento para entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível - o conhecimento.

Drucker (1993, p.16) reporta-se à era do conhecimento, mencionando que hoje o recurso realmente controlador e de fator de produção absolutamente decisivo não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento. Ao invés de capitalistas e proletariados, as classes da sociedade pós-capitalistas são os trabalhadores do conhecimento.

Dessa forma, o conhecimento vem aliar-se aos recursos básicos, como um recurso de extrema relevância e indispensável à criação de diferencial competitivo na era da informação. Concomitantemente, acredita-se que exista uma correlação direta entre o sucesso, a vantagem competitiva e a aplicação do conhecimento tácito no desenvolvimento dos trabalhos. Assim como, com a quantidade de investimentos na qualificação contínua de profissionais, com os resultados alcançados e a aplicabilidade e compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Portanto, neste contexto em que o conhecimento é um importante recurso nas organizações e face à sua subjetividade, a avaliação da gestão do capital intelectual, é tida como uma ferramenta gerencial de grande poder preditivo na identificação de competências dos trabalhadores e no acompanhamento da melhoria na eficiência e eficácia da estrutura interna e externa nas organizações.

Diante do exposto, vê-se como emergente a consideração de determinados

ativos intangíveis na mensuração do real valor das empresas. Desta forma, elaborou-se a seguinte questão-problema: ***Como pode se desenvolver uma metodologia de avaliação da gestão do conhecimento em empresa do setor comercial, que permita uma melhoria contínua do ambiente do aprendizado interativo?***

1.2 OBJETIVO

O objetivo geral do trabalho é conceber uma metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial, que permita melhoria contínua do ambiente de aprendizado interativo.

A partir do objetivo geral elaborou-se os seguintes objetivos específicos:

- evidenciar os conceitos de gestão do conhecimento aplicáveis à empresa do setor comercial;
- descrever as metodologias de avaliação da gestão do conhecimento abordadas na literatura pertinente;
- adaptar uma metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial; e
- operacionalizar a metodologia proposta em uma empresa do setor comercial e apontar os aspectos facilitadores e dificultadores de sua implantação.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O ambiente empresarial moderno exige das empresas, capacidade de mudanças rápidas e o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes, bem como,

uma vantagem competitiva sustentável para alcançar uma posição de liderança na sociedade.

O acréscimo da importância do capital intelectual pode ser considerado inevitável, devido aos fluxos de investimentos que estão se disseminando pelo mundo e que convergem a uma economia baseada no conhecimento. Assim, o capital intelectual inclina-se a dominar a maneira pela qual as instituições são valorizadas, pois ele é capaz de capturar a dinâmica da solidez organizacional e a criação de valor.

De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001, p.21), a capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são condições essenciais ao sucesso de uma empresa na sociedade do conhecimento. E nessa perspectiva, a mensuração da gestão do conhecimento tem sido objeto de estudo de autores contemporâneos, todos com posições unânimes ao considerarem que o valor das empresas intensivas em conhecimento deixou de estar relacionado aos bens tangíveis.

No entanto, segundo Teixeira Filho (2001), a gestão do conhecimento, vista como um processo que governa a criação e disseminação do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, encontra-se em estado embrionário em todo o mundo. Porém, para as empresas inovadoras, o conhecimento coletivo já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional e baseia-se em habilidades e experiências individuais em relação aos trabalhos realizados.

Usado estrategicamente, o conhecimento é a base para o poder nos negócios, uma vez que facilita a compreensão das crescentes necessidades dos clientes, melhora o desempenho da companhia, identifica as principais concorrências, avalia as reais necessidades de aplicação em tecnologia, incita ao

uso das informações existentes e detecta setores e nichos de mercado. Este conjunto de benefícios gerados por meio do compartilhamento do conhecimento, forma a Gestão do Conhecimento.

Empresas que pretendem investir e administrar seu conhecimento necessitam de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração, além, de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemple o recurso conhecimento.

Considerando, portanto, que a aplicação do conhecimento nas organizações impacta, sobremaneira, o valor das mesmas, justifica-se a averiguação de conceitos metodológicos, a respeito de como a gestão do conhecimento pode ser mensurada, de forma a cumprir com eficácia sua função de gerar informações sobre como a gerência vem aplicando suas estratégias para maximização do valor da empresa.

Assim, como contribuição teórica, busca-se condensar a estrutura conceitual, para servir de suporte à elaboração de uma metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa comercial. E, em termos de contribuição prática, intenta-se oferecer um referencial teórico que dê suporte para que os gestores possam desenvolver estratégias úteis e valiosas para promoverem o compartilhamento do conhecimento tácito, a busca pelo aprendizado contínuo e interativo e, satisfazer suas necessidades informativas.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

No universo, a variedade de fenômenos passíveis de serem estudados é infinita. Entretanto, segundo Marconi e Lakatos (2000, p.101), a ciência seleciona aqueles que deseja estudar e, além disso, os abstrai da realidade, escolhendo

alguns aspectos do fenômeno, não estudando, portanto, todo o fenômeno. Assim, se cada ciência estuda determinados aspectos da realidade e possui um sistema abstrato de pensamento para interpretar esses segmentos, necessita-se de sistemas conceituais que expressem cada área do saber.

Apesar da importância e eminente ênfase no reconhecimento de capitais intangíveis no processo de valoração das empresas, o estudo sobre a mensuração do conhecimento como um dos fatores de agregação de valor à empresa, ainda encontra-se em fase exploratória.

Por meio da revisão bibliográfica, busca-se esclarecer alguns conceitos norteadores da nova área na confluência entre a administração e tecnologia da informação. Com esse enfoque, e com os indicadores proporcionados pela gestão do conhecimento, acredita-se poder rever as estratégias, a cultura e os sistemas de informação de uma empresa comercial.

Como suporte metodológico, a pesquisa desenvolve-se num ambiente que preconiza, inicialmente, a formação de um corpo teórico sobre o assunto proposto. Para tanto, utiliza-se da revisão analítica de literaturas, fundamentalmente relevantes, acerca dos métodos de mensuração dos ativos intangíveis que consubstanciam a gestão do conhecimento.

A pesquisa como um conjunto de ações, visa encontrar respostas e soluções, ou ainda, servir como um paradigma a partir do qual se possa incitar o interesse por um determinado assunto, tendo como base procedimentos racionais e sistemáticos. Para Gil (1999, p.42), o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Segundo Vergara (1986, p.46), a pesquisa bibliográfica "é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas,

jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p.43), a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Assim, através de dados obtidos por meio de fontes indiretas ou secundárias, por meio da leitura de periódicos variados, nacionais e estrangeiros, livros, revistas, artigos científicos, teses e dissertações publicadas no Brasil com referência à gestão do conhecimento, aprendizado contínuo interativo e ao compartilhamento do conhecimento, procura-se evidenciar os indicadores de mensuração da gestão do conhecimento propostos, sobretudo, pelos autores Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson e Michael S. Malone, e Thomas A. Stewart.

Caracteriza-se portanto, como uma pesquisa de cunho exploratório, sem o compromisso imediato de resolver todos os problemas acerca da mensuração do valor das empresas, ocasionada pelo uso intensivo do conhecimento na era da informação.

De posse dos conceitos e das metodologias mais preponderantes sobre o assunto, elaborou-se uma proposta para mensuração da gestão do conhecimento aplicável em empresas comerciais, utilizando-se como alicerce a metodologia sugerida pelos autores elencados.

Partindo-se do princípio que o conhecimento científico surge dos diferentes modos de produção do conhecimento e do uso que se faz dele, conforme Muller e Cornelsen (2001, p.1), “o progresso científico está na dependência da circulação e do uso efetivo das idéias, posto que a informação constitui, a um só tempo, insumo e produto de toda atividade científica”.

A pesquisa é de natureza aplicada, isto é, envolve verdades e interesses universais, sendo validada através da verificação das reais possibilidades de se operacionalizar a proposta em uma empresa do setor comercial no segmento de materiais de construção. A escolha da empresa teve como fator preponderante a acessibilidade dos dados necessários à operacionalização do modelo.

Para operacionalizar a proposta, utilizou-se como instrumento de pesquisa um *check list* (Anexo 1), extraído dos indicadores evidenciados na metodologia proposta de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa comercial. Para aplicação do *check list*, visitou-se várias vezes a empresa em outubro de 2001, e por intermédio do *controller* obteve-se uma ampla visão da organização.

Com o objetivo de gerar conhecimentos úteis para o avanço do processo de mensuração do valor das empresas do setor comercial, a pesquisa permite, segundo Nérici (1981, p.21), a ação eficiente sobre os fenômenos. Explica que “a atitude científica ajuda o homem a tornar-se cada vez mais livre, uma vez que oferece possibilidades de atuação nos acontecimentos, retirando-o da atitude de fatalidade ou de expectativa inerme diante dele”.

Dessa forma, dada a natureza da pesquisa e a metodologia empregada, não existe a pretensão de apresentar soluções exaustivas e conclusivas sobre o objeto de estudo em questão, mas servir como um modelo a partir do qual se possa dar continuidade, através da efetiva implantação e aplicação em uma empresa do setor comercial, de modo a facilitar a identificação das ações gerenciais que melhor contribuem para a agregação de valor às empresas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para cumprir os objetivos da pesquisa, inclui-se, além desta introdução, mais quatro capítulos.

No capítulo dois apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Primeiramente fez-se uma explanação dos aspectos caracterizadores de uma empresa comercial, com ênfase no objeto e objetivo. Em seguida, abordou-se o ambiente de aprendizado interativo e as organizações do aprendizado interativo. Na sequência, fez-se uma incursão teórica sobre o conhecimento como um recurso econômico, o compartilhamento do conhecimento, e no capital intelectual como elemento de agregação de valor à empresa. Por último, contemplou-se as metodologias de mensuração da gestão do conhecimento, na visão de Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson e Michael S. Malone, e Thomas S. Stewart.

Uma proposta para mensuração da gestão do conhecimento, aplicável a uma empresa do setor comercial, é apresentada no capítulo três, mediante a exposição dos principais indicadores que possibilitam avaliar as estratégias organizacionais.

No capítulo quatro, contemplou-se a operacionalização da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento proposta. Inicialmente, fez-se a apresentação da empresa investigada, comentando-se os aspectos gerais da organização e a estrutura funcional da empresa. Na sequência, falou-se sobre os elementos disponíveis na empresa para aplicação da metodologia proposta. Em seguida, abordou-se os instrumentos necessários para a viabilização da proposta. E por último, apontou-se os aspectos facilitadores e dificultadores para a implantação da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento.

Finalmente no capítulo cinco, apresenta-se as conclusões do presente estudo e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo contempla a revisão bibliográfica que fundamenta esta pesquisa. Inicialmente evidenciam-se os aspectos caracterizadores de uma empresa comercial. Na sequência, aborda-se a questão da melhoria contínua do ambiente de aprendizado interativo. Em seguida, faz-se uma incursão teórica na gestão do conhecimento. Por último contempla-se as metodologias e modelos de avaliação da gestão do conhecimento sob a ótica de Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson e Michael S. Malone, e Thomas A. Stewart.

2.1 ASPECTOS CARACTERIZADORES DE UMA EMPRESA COMERCIAL

As necessidades dos homens são ilimitadas, mas os recursos para satisfazê-las são limitados. Desse modo, diante das limitações das faculdades humanas, torna-se impossível viver em completo isolamento, sendo este um dos fatores que impulsionou o surgimento das sociedades. Segundo Franco (1996, p.15), "isolado o homem, nada ou pouco, conseguiria realizar. Daí, sua reunião em sociedade, para alcançar mais facilmente seus objetivos".

A reunião dos homens em sociedade proporcionou a divisão do trabalho, a colaboração mútua e a especialização em determinadas atividades. E, conseqüentemente, a formação de patrimônios coletivos, pois dessa forma a riqueza poderia ser melhor aplicada, administrada e tornar-se mais produtiva. Assim, da contingência da vida em sociedade surge o comércio e as empresas que nele atuam.

As empresas caracterizam-se como elementos relevantes para o

desenvolvimento sócio-econômico de uma nação. Além disso, constituem-se como a forma mais eficaz para atender às ilimitadas necessidades humanas.

Neste aspecto, intermediando o contínuo processo de transformação de insumos em produtos e serviços, as empresas permitem aos homens superar suas limitações individuais e proporcionar a realização dos objetivos da coletividade. Na visão de Araújo (2001, p.74), as empresas configuram-se na representação dos interesses dos mais distintos grupos sociais, como: emprestadores de recursos financeiros, fornecedores, empregados, acionistas, clientes e o Estado, gerando a interação contínua desses grupos.

Pode-se pensar na empresa, conforme Atkinson et al. (2000, p.77), como uma seqüência de atividades, cujo resultado é um bem ou um serviço ao cliente. Uma empresa é definida pela forma como ela se organiza e gerencia sua seqüência de atividades. Essa seqüência de atividades, que cria um bem ou serviço, pode ser vista como uma cadeia de valores desde que cada elo, na cadeia de valores, possa acrescentar algo, no produto, que o cliente valorize.

As empresas segregam funções econômicas e sociais, cada qual com suas particularidades específicas. Araújo (2001, p.73) reporta-se à função social, relacionando-a com o bem-estar social e ambiental da comunidade na qual está inserida. Ressalta também a necessidade, atualmente, de conscientizar o empresário a investir neste campo, inclusive, como diferencial estratégico competitivo. Quanto à função econômica, foco desse estudo, explica, estar intimamente ligada à obtenção de lucros, premissa básica do capitalismo.

Neste sentido, empresa, é grupo de pessoas, equipamentos e clientes. Para Atkinson et al. (2000, p.76), todas as empresas possuem clientes e nenhuma delas pode existir indefinidamente se fracassar no atendimento às necessidades deles.

Portanto, entender as atividades e os clientes da empresa é vital para as pessoas que projetam e operam processos empresariais.

Por conseguinte, ter um propósito definido para a empresa, centraliza a atenção no que é relevante e desenvolve as habilidades da empresa em atingir seus objetivos. Na sequência, contextualiza-se a empresa comercial e, logo após, aborda-se o objeto e objetivos da empresa comercial.

2.1.1 Empresa comercial

Denomina-se sociedade ou empresa comercial a junção consensual de duas ou mais pessoas, que acordam conjugar esforços ou recursos, cujo objetivo econômico é praticar atos inerentes ao comércio.

De acordo com Sidou (1990, p.58), empresa comercial constitui-se num organismo econômico, combinando fatores como o capital e trabalho, tendo como sujeito de direito o próprio empresário. Portanto, a atividade comercial vem estar estruturada, justamente, nos atos do comércio, que se define como “todo negócio jurídico praticado por comerciante no exercício de sua atividade habitual”.

Empresa comercial é aquela que pratica atos de comércio com finalidade lucrativa. Iudícibus e Marion (2000, p.31) definem empresa comercial como:

qualquer sociedade com fins lucrativos, previstos no Código Comercial Brasileiro ou em lei, constituída com o objetivo de comprar e vender mercadorias, transformar matérias primas em produtos acabados ou semi-acabados, explorar negócios bancários etc., cujas operações são efetuadas com objetivos econômicos 'atos de comércio'.

A empresa comercial, conforme Franco (1996, p.14), é aquela que “se constitui com o fim de exercer atividade mercantil, que se caracteriza pelo objetivo de lucro”.

Na conceituação clássica de empresa comercial, o comerciante ou

empresário é o centro da empresa, significando que o exercício profissional da atividade mercantil exige sempre a organização de meios, capital e trabalho, para obter com risco próprio um resultado econômico. D'Amore e Castro (1973, p.22) citam que:

Empresa é a organização técnico-econômica que se propõe a produzir, mediante a combinação dos diversos elementos, natureza, trabalho e capital, bens ou serviços destinados à troca, com esperança de realizar lucros, correndo o risco por conta do empresário, isto é, daquele que reúne, coordena e dirige esses elementos sob a sua responsabilidade.

Para Kotler (1998, p.55), qualquer empresa representa um conjunto de atividades desempenhadas para planejar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos.

Na linguagem comum, empresa comercial é usada como sinônimo de sociedade comercial. Contudo, Requião (2000) explica que, juridicamente, não é a forma mais correta, pois empresa e sociedade são figuras distintas. A empresa comercial constitui-se num organismo econômico, combinando fatores como capital e trabalho, tendo como sujeito de direito o próprio empresário. A sociedade comercial dá a roupagem à empresa coletiva e não individual.

Nota-se que os autores citados são unânimes quanto à questão econômica: ao se constituir uma empresa, presume-se a obtenção futura de lucros sobre os recursos próprios ou de terceiros aplicados na constituição e giro do negócio.

Todavia, para que se possa definir a natureza jurídica de uma empresa, o primeiro requisito a ser atendido é o de se definir a natureza jurídica da atividade a ser desenvolvida pela empresa. Assim, enquanto as sociedades comerciais se especializam na prática de atos do comércio, a sociedade civil explora atos civis, como: colonização, agricultura, imóvel e prestação de serviços.

Portanto, para as atividades mercantis, entende-se, aquela que apresenta traços totalmente dependentes do entendimento dos atos de comércio, ou seja,

explorada na forma de mediação entre a produção e o consumo, de tal sorte que a vinculação da atividade com a mercadoria seja absolutamente incontestada com finalidade lucrativa.

Dessa forma, a empresa comercial, é uma entidade constituída sob qualquer forma jurídica, que explore uma atividade econômica, através da revenda de mercadorias, cuja obrigação, consubstancia-se em apresentar lucros suficientes para permitir a sua expansão e o atendimento das necessidades sociais.

A seção seguinte tem por objetivo realizar uma breve revisão acerca do objeto e objetivo da empresa comercial para maior clareza às definições propostas.

2.1.2 Objeto e objetivo da empresa comercial

O objeto social da empresa, de maneira genérica, é fixado com base na idéia que os sócios têm sobre o ramo de atividade a ser explorado. Assim, uma pessoa ao se juntar a outra com o fito de constituir uma empresa comercial, é muito provável que o objeto social envolvido seja proveniente da experiência de algum ou de todos os sócios. Portanto, a alusão é específica ao ramo de atividade que a empresa irá desenvolver.

Em consonância ao objeto social da empresa comercial, Araújo (2001, p.76) explicita que suas funções equivalem à produção de riquezas: vende utilidades aos clientes, recebe dinheiro, emprega pessoas, compra utilidades, paga impostos, empreita e aceita empreitadas de trabalhos, utiliza tecnologia e informações, enfim impulsiona o crescimento econômico.

O objetivo comercial limita-se a alcançar e maximizar os lucros, embora, numa concepção contemporânea, a visão voltada exclusivamente à maximização

dos resultados seja contestada. Araújo (2001, p.80) observa de forma mais criteriosa o ambiente empresarial, pressupondo o compromisso social das empresas como delineador substancial no desenvolvimento da nação, não se limitando apenas ao resultado econômico.

Para que uma sociedade seja considerada mercantil, Franco (1996, p.16) apresenta quatro requisitos básicos:

- a) reunir duas ou mais pessoas, civilmente capazes;
- b) possuir capital - o sócios devem contribuir com bens ou serviços que formarão um fundo comum, a que denominamos de capital;
- c) destinar o patrimônio social à exploração do comércio; e
- d) distribuir entre os sócios o resultado econômico obtido seja lucro ou prejuízo.

Portanto, por ocasião da constituição das empresas, de modo geral, faz-se necessário declarar o ramo de sua atividade. Com base nessa disposição estatutária, os sócios ou acionistas fixam a área de atuação e demarcam o objeto social, ou seja, o campo empresarial no qual a sociedade irá atuar, com o objetivo de facultar a prática de determinados atos empresariais, dissipar incertezas quanto à área de atuação e restringir atos que não coadunem com o objeto social.

Reportando-se ao objetivo societário da empresa mercantil de maximização dos lucros, a seção seguinte aborda o ambiente de aprendizado interativo que culmina em iniciativas e processos estratégicos norteadores do novo cenário econômico.

2.2 O AMBIENTE DE APRENDIZADO INTERATIVO

O cenário econômico mundial, em constante mudança, exige organizações e indivíduos ágeis e dispostos a enfrentarem o futuro incerto e imprevisível. Adequar-se à realidade requer iniciativa perene e informações de toda ordem, uma vez que a melhoria contínua do ambiente de aprendizado interativo organizacional relaciona-se à questão da mudança.

Para que a mudança se constitua em processo contínuo, é preciso construir organizações voltadas à permanente aprendizagem. Garvin (2000, p.51) afirma que “os programas de melhoria contínua estão germinando em grande quantidade de empresas à medida que as organizações se esforçam para aprimorar-se e para conquistar trunfos”.

Assim, as organizações devem se comprometer a empreender uma mudança radical, com vistas a inserir e manter a conscientização e o entusiasmo capazes de sustentar o comprometimento de seu pessoal. Quanto às pessoas, a educação continuada exige desprendimento, humildade e disposição e, conseqüentemente, a percepção de que as organizações necessitam de seu comprometimento.

A discussão da nova tendência comportamental das organizações converge à formação de instituições capazes de suportar a pressão do mercado concorrente e as novas exigências do consumidor. Senge (2000, p.83) menciona que nos mercados extremamente competitivos e complexos em que operam as empresas atualmente, só há espaço para uma opção: criar um ambiente que impulse o compromisso de seu pessoal com mudança profunda e que seja capaz de mantê-lo sempre ativo.

Com base na premissa que as mudanças só ocorrem a partir da

conscientização da necessidade da aprendizagem interativa e permanente, busca-se na subseção seguinte, definir e contextualizar as organizações do aprendizado, esclarecendo e apontando requisitos básicos que levam ao aprendizado organizacional. Na sequência, faz-se uma reflexão sobre o aprendizado interativo, por julgá-lo extremamente relevante na sustentação da vantagem competitiva.

2.2.1 Organizações do aprendizado

O ponto de partida para formar organizações com competência suficiente para atuar em um processo contínuo de aprendizagem, denominado de *learning organization*, é o engajamento de todos os membros da empresa.

De acordo com Senge (2000, p 82), organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Propõe diversas definições às organizações do aprendizado: corporação que maximiza oportunidades de aprendizado; organizações onde as pessoas estão espontaneamente aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade do trabalho; ambiente onde o aprender é o valor cultural visto como vantagem competitiva; empresa que prevê e desenvolve habilidades para o sucesso futuro.

No posicionamento de Garvin (2000, p.54), uma organização que aprende é a que “dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir novos conhecimentos e idéias”.

O processo de aprendizagem eficaz pressupõe qualidade no relacionamento, comunicação direta e franca, trabalho em equipe como alvo de constantes reflexões. Fleury e Fleury (2000, p.29) comentam que a aprendizagem em uma organização

envolve além da elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitam entender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado. Neste prisma, as organizações enfatizam a capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças que ocorrem no mundo.

Entretanto, para Senge (1998, p.52), a adaptabilidade crescente é apenas o primeiro item no processo de aprendizagem. As organizações devem desenvolver cinco disciplinas fundamentais, entendidas por ele como programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional:

- a) domínio pessoal - significando aprender a expandir as capacidades pessoais, clarificar seus próprios objetivos e criar um ambiente que estimule todos a alcançar suas metas;
- b) modelos mentais - consiste em refletir, esclarecer continuamente as idéias enraizadas e melhorar as imagens que se tem do mundo, objetivando moldar seus atos e decisões;
- c) visões compartilhadas - é estimular o grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar diretrizes para esse objetivo, pois quando a meta é percebida como concreta e legítima, as pessoas dedicam-se e aprendem, não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões compartilhadas;
- d) aprendizagem em grupo - busca transformar aptidões coletivas, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver capacidade e inteligência maiores que a soma dos talentos individuais; a aprendizagem em equipe começa com a proposição de idéias individuais para a elaboração de uma lógica comum;

e) pensamento sistêmico - constitui um modelo conceitual, composto por conhecimento e instrumentos que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar as futuras direções para o aperfeiçoamento.

Defendendo que a capacidade e a velocidade do aprendizado coletivo das pessoas verte-se em vantagem competitiva sustentável, Senge apud Fleury (1995, p.6) inicialmente focou o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais. Em seguida, seu foco deslocou para o grupo, e finalmente, através do raciocínio sistêmico, à organização. Esta última disciplina, em consonância às demais e no conjunto coerente de teoria e prática, evita uma visão isolada de cada um dos focos, como um modismo desenhado apenas para provocar mudanças organizacionais.

Fleury (1995, p.6) menciona que a aprendizagem operacional constitui-se em um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. No qual, o conhecimento tácito, desenvolvido pelos indivíduos nas diversas situações de trabalho, é difícil de ser articulado em linguagem formal. Assim, embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, ele deve estar associado ao conhecimento conceitual, como requisito fundamental ao aprendizado em todos os níveis, operacionais e diretivos.

No entendimento de Teixeira Filho (2000, p. 63), os autores dessa linha de pensamento defendem que:

a abordagem das organizações do aprendizado apresenta um novo modelo gerencial, justamente num ambiente de mercado ultracompetitivo. Nessa abordagem, os comportamentos ideais para o aprendizado são os mesmos para a produtividade. Assim, aprender deixa de ser algo que requer tempo extra, fora da atividade produtiva: a própria atividade produtiva tem que ser organizada em torno do aprendizado.

Para tornar-se uma organização que aprende e para que haja um aprendizado eficaz, é necessário ensinar as pessoas a raciocinar sobre o seu

próprio comportamento e a deixar de defender-se ou atribuir a culpa a outrem. Para Argyris (2000, p.84) a maioria das empresas não enfrenta apenas dificuldades em superarem o dilema do aprendizado, em geral, nem estão conscientes de sua existência. Apontam como motivo a má interpretação do que seja o aprendizado e de como promovê-lo. Não obstante, afirma que cometem dois erros na tentativa de transformarem-se em organizações do aprendizado:

- a) definem o aprendizado como solução de problemas, concentrando-se na identificação e correção dos erros no ambiente externo. Para o aprendizado duradouro, empregados e gerentes devem olhar para dentro de si, refletindo criticamente sobre seu comportamento e observar como, muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas na organização e, então, mudar sua atitude; e
- b) propensão ao comportamento defensivo, no pressuposto que induzir uma pessoa a aprender é questão de motivação; quando se desenvolvem as atitudes e o comprometimento adequados, o aprendizado é consequência.

A solução proposta por Argyris (2000, p.84) é “concentrar o foco dos programas de aprendizado organizacional e de melhoria contínua na maneira como os gerentes e empregados raciocinam sobre o seu próprio comportamento”.

Por fim, quando se desenvolvem atitudes e comprometimentos adequados, o aprendizado nas organizações é uma consequência. Assim, concentrar-se em novas estruturas organizacionais voltadas ao comprometimento e à motivação, buscando, ensinar as pessoas a raciocinar sobre suas atitudes e a promover o engajamento de todos os membros da empresa para alcançar as metas, caracteriza-se como ponto de partida para tornar-se uma organização do aprendizado.

Nesse sentido, o aprendizado interativo, abordado na sequência, é o foco e o

desafio da gestão do conhecimento, como meio de sustentar e induzir à evolução e compartilhamento do aprendizado organizacional.

2.2.2 Aprendizado interativo

O aprendizado eficaz pressupõe qualidade no relacionamento; comunicação direta e clara; e trabalho em equipe a mercê de constantes reflexões, oportunizando o aperfeiçoamento e a melhoria contínua do ambiente.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.10-14), as organizações não podem criar conhecimento por si mesma, sem iniciativa do indivíduo e da interação intensiva que ocorre dentro de um grupo. O aprendizado é amplificado ou cristalizado à nível de grupo, por meio de observações, discussões e compartilhamento de experiências.

Nessa perspectiva, o desempenho de atividades em grupo proporciona um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si, de forma que a interação pode envolver consideráveis conflitos e divergências, fazendo com que os funcionários e direção da empresa questionem as premissas e experiências por ângulos diferentes. Assim, esse tipo de interação dinâmica facilita a transformação de conhecimento pessoal em aprendizagem organizacional.

Desse modo, o processo de mudança constitui um dos principais desafios das organizações. Fleury (1995, p.9) comenta que o processo de inovação e da busca contínua da capacitação e qualificação das pessoas e entidades é permanente e inesgotável; o processo de aprendizagem é coletivo, requerendo o recíproco compartilhamento das informações pelos membros da equipe, abolindo-se a idéia do aprendizado como privilégio de alguns; os objetivos organizacionais são explicitados

e partilhados, assim, o comprometimento deve ocorrer em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os organizacionais.

Segundo Teixeira Filho (2000, p.63), o aprendizado contínuo é por natureza um eterno vir a ser, portanto, nunca chegará ao estágio final. Nessa perspectiva, as entidades passam por diversos estágios, cada qual com suas características, valores, processos e problemas próprios.

Como foco da gestão do conhecimento, o aprendizado interativo é questionado por alguns autores devido seu grau de subjetividade e processo utilizado, defendendo-se a idéia do treinamento específico. Senge (1998, p.84), explica que o aprendizado não tem muito a ver com o treinamento. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo, e está relacionado aos grandes desafios, onde, a maior parte das pessoas são motivadas a aprender por estarem comprometidas com a missão geral da organização. O treinamento é utilizado para expor um assunto novo ou tarefa específica.

Senge apud Fleury (1995, p.6) afirma que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas que infelizmente, em nossa sociedade, a maioria das instituições são orientadas mais ao controle do que à aprendizagem, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência aos padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Saber iniciar, apoiar e sustentar processos que induzem a evolução do aprendizado organizacional contínuo, e desempenhar papéis nos processos com espírito crítico, comprometido com a melhoria e inovação, é extremamente relevante na sustentação da vantagem competitiva. Nesta perspectiva, de acordo com Teixeira Filho (2000, p. 66), "os profissionais passam a se tornar agentes do aprendizado e consultores em performance, na visão de que a capacidade do aprendizado coletivo

ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico”.

Acredita-se que, munidos com conhecimentos sólidos sobre o processo de aprendizado interativo, os portadores da visão global de negócios sejam capazes de articular, nas organizações, os processos básicos de gestão do conhecimento, onde o papel passa a ser catalisador e facilitador do aprendizado.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A intensificação do valor do conhecimento humano e da aprendizagem interativa contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo na era da informação. Investir em recursos humanos e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e amplia a competitividade.

Termos como a gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva e outros são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Emergem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, buscando administrar a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este tornou-se um recurso econômico proeminente de grande importância nas organizações.

A gestão do conhecimento pode ser vista em várias dimensões, como observa Teixeira Filho (2000, p.148-150):

- dimensão estratégica - enfatiza o paradigma industrial, com a valorização dos intangíveis e questionamentos sobre as estruturas organizacionais;
- dimensão do trabalho - preconiza a passagem do trabalho manual para o

intelectual, demandando um novo perfil profissional, cujos adjetivos são a iniciativa, discernimento e aprendizado;

- dimensão tecnológica – aponta a tecnologia da informação e telecomunicações como os principais habilitadores; e
- dimensão social - prioriza a distribuição do conhecimento no mundo em detrimento da distribuição da riqueza.

Pensar em gestão do conhecimento somente com foco no uso intenso da tecnologia é um conceito rudimentar. A tecnologia fornece estrutura, porém não fornece conteúdo. Sveiby (2000) cita que, “trata-se de um assunto relacionado a pessoas. Certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo”.

Nesse sentido, Kotler (1998, p.25) alerta que as empresas vêem a tecnologia como produtora de interminável fluxo de oportunidade. Todavia levar vantagem da tecnologia significa percorrer por uma linha tênue. Portanto, o lado humano é fundamental à viabilidade e ao valor gerado às empresas.

O interesse das organizações no conhecimento, segundo Teixeira Filho (2000, p.162), se deve, entre outros aspectos, ao fato do conhecimento estar associado à ação. O conhecimento é avaliado pelas decisões que desencadeia. Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição etc.

Assim, as empresas passaram a se preocupar com seu capital intelectual, com sua inteligência competitiva, enfim com a gestão do seu conhecimento. Entretanto, antes de gerenciar ou avaliar os ativos intangíveis de uma organização do conhecimento, faz-se necessário comentar alguns conceitos.

Dessa forma, na seção seguinte, apresenta-se alguns conceitos de gestão

do conhecimento. Na sequência contempla-se o conhecimento na organização; o conhecimento como recurso econômico; o compartilhamento do conhecimento; e, por último, aborda-se o capital intelectual como elemento de agregação de valor à empresa.

2.3.1 Conceitos em gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação.

Usada adequadamente, é tida como ferramenta estratégica competitiva resistente ao modismo da eficiência operacional. Segundo Sveiby (2000, p.124), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando a seus integrantes empregar as melhores práticas, poupando o reinvento de processos.

A gestão do conhecimento está, conforme Fleury e Fleury (2000, p.33), imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos; disseminação; e construção de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

A gestão do conhecimento, para Chait (1999, p.122), é o processo ideal para maximizar e disponibilizar os conhecimentos existentes na organização e fazer que todo conhecimento valioso esteja à disposição das pessoas que constituem a empresa, sem exceções.

Teixeira Filho (2000, p.22) explicita que é a coleção de processos que

governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos. É uma nova confluência entre Tecnologia da Informação e Administração, um novo campo entre a estratégia, cultura e os sistemas de informação da organização.

Com o enfoque da gestão do conhecimento, inicia-se um novo processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. Em analogia, pode-se ver a gestão do conhecimento semelhante ao processo de Qualidade Total, onde as organizações preocupam-se com o conhecimento tácito e sua explicitação durante todo o ciclo de negócios, uma vez que, disseminar o conhecimento do corpo funcional, como será abordado na sequência, é fato crucial na estratégia das empresas da era da informação.

2.3.2 O conhecimento na organização

Com ênfase na valorização do conhecimento e na aprendizagem, intensifica-se a emergência dos trabalhadores e das empresas em desenvolverem competências para promover e aprimorar suas habilidades, dado a turbulência competitiva que converge a desafios simultâneos e diversificados. Segundo Stewart (1998, p.8), "o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias".

Para ampliar ou manter a competitividade e qualidade, faz-se necessário, tanto a nível interno como externo, as organizações usarem a inteligência e o conhecimento do corpo funcional. Para isso, conforme Flamholtz apud Pacheco (2001, p.35), necessitam investir em recursos humanos, o que pode gerar dispêndios superiores aos tangíveis:

a característica distintiva da economia emergente é a ênfase crescente do capital humano – o conhecimento, especialização e experiências das pessoas – em vez do capital físico. Um dado evidenciado é o custo de se desenvolver o capital humano; investimentos significativos exigidos pelos indivíduos e organizações que os empregam.

A gestão do conhecimento se constrói através de informações. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) afirmam que a informação é um meio ou material para extrair e construir o conhecimento, constituindo-se em um fluxo de mensagens.

Assim, o conhecimento, como um conjunto de valores, informações de contextos, criatividades nos trabalhos e experiências acumuladas pelas pessoas é criado por esse fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seus detentores e diretamente relacionado à ação humana: é sempre conhecimento com algum fim. Desse modo, tanto o conhecimento quanto a informação, são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação, criando de forma dinâmica a interação social entre as pessoas.

Nesse aspecto, a criação de conhecimento organizacional pode ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede organizacional.

Contudo, esse conhecimento só é criado pelos indivíduos, cabendo à empresa proporcionar meios e contextos que possibilitem o aprimoramento contínuo do conhecimento.

Em razão desses aspectos não formais para a geração de conhecimento e para maior clareza à sua definição, Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) propõem a distinção de conhecimento tácito e explícito:

- a) conhecimento tácito - é aquele não escrito em lugar algum, como as habilidades, percepções, *insight*, palpites, intuições e visões de mundo enraizadas nas ações e nas experiências dos indivíduos. São componentes subjetivos, de difícil visualização, formalização, transmissão

e compartilhamento; e

- b) conhecimento explícito - é aquele registrado, expresso em palavras ou números. São componentes objetivos, disponíveis para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos como: fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.

A gestão do conhecimento preconiza as sucessivas passagens do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa, à medida que busca transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis às outras pessoas, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números possíveis de serem compreendidos. Assim, durante esse período de conversões, tem-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional.

Dessa forma, o conhecimento na organização representa o manancial natural de inteligência no ambiente empresarial, onde a equipe de trabalho é encarada de forma mais ampla, responsável, pensante, autônoma e com ações de caráter decisório no compartilhamento de conhecimento, processos, problemas e soluções.

A capacidade em adquirir e desenvolver o conhecimento é inerente ao ser humano, e isto, o diferencia dos demais recursos. Na seção seguinte, comenta-se o conhecimento sob o aspecto de recurso econômico.

2.3.3 O conhecimento como um recurso econômico

O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente. De acordo com Stewart (1998, p.5), "considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço e qualquer outro

produto da Era Industrial". Compreender como os ativos do conhecimento operam e se manifestam nas empresas, e entender o porquê de se gerenciar o capital intelectual ganha prioridade nas organizações, face a pouca semelhança entre as empresas da era da informação e a industrial.

Esse aspecto é ressaltado por Drucker (2000, p.10) ao comentar:

a empresa típica será baseada no conhecimento, uma organização composta sobretudo de especialistas, que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho, por meio de feedback sistemático dos colegas, dos clientes e da alta administração

Assim, o conhecimento, como fonte de poder da mais alta qualidade, evoluiu de auxiliar de poder monetário e de força física à sua própria essência. Por isso, a batalha pelo controle do conhecimento está acirrada no mundo inteiro. Às empresas, resta encontrar, estimular, armazenar, compartilhar e vender esse produto da gestão do conhecimento denominado capital intelectual.

Por meio de comparações, experiências, conexões com outros conhecimentos e por meio dos contatos com pessoas, há geração, compartilhamento e difusão do conhecimento. Na seção que se segue, aborda-se questões sobre o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, focando a necessidade de se alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e utilizar-se da socialização para transferir esses conhecimentos a toda organização.

2.3.4 Compartilhamento do conhecimento

Em empresas tradicionais, o principal patrimônio consubstancia-se de um conjunto de ativos físicos, adquiridos e operados por uma pessoa ou um grupo de pessoas. Nas empresas voltadas ao conhecimento, a maior parte dos ativos

caracteriza-se como intangíveis, os quais são revestidos com alto grau de pessoalidade, não ficando claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles.

Para Serafim Filho (1999, p.2), a pré-disposição pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais é essencial para a formação do conhecimento organizacional, pois quem os detém, decide se os compartilha. Depende, portanto, de quanto está motivado para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida gestão do conhecimento.

Nessa linha de pensamento, Nonaka (2000, p.28) comenta que, apesar de toda conversa sobre o poder da mente e do capital intelectual, poucos gerentes apreendem a verdadeira natureza da empresa criadora do conhecimento, em consequência, não a gerenciam adequadamente. Outro fator crítico é entender de maneira imprópria o que seja conhecimento e a metodologia de explorá-lo, prevalecendo as tradições de Taylor, cuja essência é o trabalho duro e quantificável, as repetições constantes, procedimentos codificados e as descrições de cargos limitados.

O processo de criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas, e sim do aproveitamento de *insight*, intuições e dos palpites tácitos, muitas vezes, subjetivos. Segundo Nonaka (2000, p.30), "o elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão". Portanto, desencadear as contribuições a testes, seria um procedimento sensato e relevante.

A capacidade em adquirir e desenvolver conhecimento é próprio do ser humano. Para Antunes (2000, p.33), essa premissa diferencia o recurso conhecimento dos demais em alguns aspectos importantes: é um recurso ilimitado,

pois a pessoa o aprimora a medida que os desenvolve; está contribuindo para amenizar o consumo de outros recursos; é propagável e utilizado para gerar progresso; e está distribuído pelo mundo, descentralizando riqueza, àqueles que souberem criar, mobilizar e organizá-lo, diferentemente de outras épocas, quando a riqueza pertencia a quem detivesse regionalmente os recursos naturais e o capital.

Desta forma, o compartilhamento do conhecimento vem aliar-se aos recursos básicos, até então indispensáveis ao contínuo desenvolvimento da economia, como um recurso, também básico, e indispensável ao processo de mudança na nova sociedade alicerçada no conhecimento.

Esse novo cenário, de reconhecimento do capital intelectual pelas organizações, impacta suas estruturas, seu processo administrativo e, principalmente, a agregação de valor à empresa, como explanado na sequência.

2.3.5 O capital intelectual como elemento de agregação de valor à empresa

Como recurso econômico, o capital intelectual valoriza a empresa. Porém, o conhecimento está associado à ação do detentor, e este deve estar motivado a disponibilizá-lo a terceiros.

Por seu impacto ser múltiplo na organização, a perda de funcionários capacitados pode torná-la vulnerável ou enriquecida, caso estes estejam dispostos a compartilhar suas culturas, hipótese que confirmaria o conceito da teoria econômica do capital humano. Segundo Pacheco (2001, p.36), "os trabalhadores tornaram-se capitalistas não pela difusão da propriedade de ações corporativas como o folclore poderia fazer acreditar, mas pela aquisição de conhecimento e especializações que têm valor econômico".

As empresas se voltam à gestão do conhecimento com o intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível - o conhecimento.

Ao analisar o conhecimento como recurso econômico, vale ressaltar que todo recurso econômico gera valor, assim as pessoas também são capazes de agregar valor à empresa e de produzir serviços futuros. Kaplan e Norton (1997, p.6) mencionam que as pessoas devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem oferecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser o fator crítico de sucesso às organizações na era da informação.

Assim, reportando-se ao capital intelectual como elemento de agregação de valor à empresa, Davenport e Prusak (1998, p.20) reiteram a importância do conhecimento como fator capaz de propiciar vantagem sustentável ao citar:

com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade e eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o recebedor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

No entanto, melhorias de desempenho exigem grandes revoluções, e isso inclui mudanças nos sistemas de mediação e gestão utilizados pelas empresas. Para Kaplan e Norton (1997, p.7), é impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências, monitorando e demonstrando apenas medidas financeiras de desempenho passado.

Nessa mesma perspectiva, Antunes (2000, p.52) cita que atribuir um valor monetário ao conhecimento humano, para mensuração do real valor das empresas, torna-se um desafio técnico e científico, fato que vem impactar diretamente o poder informativo dos relatórios contábeis, dadas suas características mormente

subjetivas.

No entanto, Norton (2001, p.89) coloca que raramente os ativos intangíveis, como o conhecimento ou a tecnologia, têm impacto direto sobre resultados tangíveis, como a receita ou o lucro. Tipicamente, seu impacto é de terceira ordem, isto é, um treinamento de mão-de-obra pode melhorar a qualidade dos serviços e, conseqüentemente, essa melhoria pode influenciar a confiança e a retenção dos clientes, o que, por sua vez, resulta em receitas mais altas.

Assim, o valor de um ativo intangível só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria o valor. Por isso, Norton (2001, p.89-94) considera que os ativos intangíveis raramente criam valor isoladamente. Para que ocorra a criação de valor, os ativos precisam estar agrupados ou combinados com outros ativos, em geral também intangíveis. Por exemplo, uma nova estratégia de vendas pode exigir um novo conhecimento, novos sistemas informatizados, reorganização e um novo programa de incentivos. De modo que, investir em qualquer um desses ativos sem investir nos outros resultaria em fracasso e, portanto, nenhum valor seria criado.

Por fim, resalta-se a necessidade de mensuração dos ativos intangíveis originados em decorrência da gestão do conhecimento, com o objetivo de conhecer como o capital intelectual agrega valor à empresa. Esse procedimento busca levar aos usuários dos relatórios contábeis informações úteis, que possam contribuir à eficácia da gestão empresarial.

Nesse sentido, o capítulo seguinte contempla algumas metodologias de avaliação da gestão do conhecimento que podem ajudar a melhorar a eficácia e o crescimento organizacional.

2.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A proposição de que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos e estratégicos das empresas, tem sido amplamente focada pelos autores contemporâneos, na tentativa de compreender sua importância para efeito de avaliação das empresas.

Propor metodologias para mensurar o valor real das empresas requer a consideração dos ativos intangíveis. Contudo, não há ferramentas unânimes que permitam traduzir objetivamente tal riqueza. Entretanto, Antunes (2000, p.94) enfatiza ser imprescindível aos gestores o conhecimento, identificação e mensuração desses ativos ocultos, para administrar sua continuidade e divulgar informações mais próximas da realidade.

Optou-se, por apresentar as três metodologias e conceituações mais citadas na literatura pertinente: Karl Erik Sveiby; Leif Edvinsson e Michael S. Malone; e Thomas A. Stewart. Essas abordagens são consideradas mais consistentes, pelo pioneirismo no desenvolvimento de pesquisas conclusivas, embora não definitivas, pois são posicionamentos ainda em fase de melhoria.

2.4.1 Metodologia proposta por Karl Erik Sveiby

As altíssimas proporções de ativos intangíveis não se restringem às organizações integrantes dos setores de tecnologia. Empresas de produtos de consumo, farmacêuticos, financeiras, prestadoras de serviços, imobiliárias e outras, têm apresentado elevados índices de capital intangível.

Esses intangíveis remetem a uma substancial diferença entre o valor contábil

e o valor de mercado. Para Sveiby (1998, p.9), a diferença tem como origem o pessoal de uma organização. Explica que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas”. Pois, estas estão constantemente em expansão, tanto no mundo tangível, quando cultivam seus jardins ou compram casas e carros, como no mundo intangível, quando geram idéias e desenvolvem relações com outras pessoas e empresas.

Comenta que as pessoas direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa, ao se relacionarem com os clientes, produzindo uma imagem no mercado que integram, formando a Estrutura Externa; e ao direcionar os esforços para dentro da empresa, criam uma Estrutura Interna, o que na literatura gerencial é chamado de organização. Ambas são consideradas estruturas de conhecimento.

Segundo a proposta de Sveiby (1998, p.195-220), os ativos invisíveis, no Balanço Patrimonial de uma organização, podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário; estrutura interna; e estrutura externa.

Cada um desses grupos propostos contempla indicadores de Crescimento e Renovação, Eficiência e Estabilidade. O Quadro 1 descreve os indicadores de avaliação para os três ativos intangíveis.

Quadro1 - Monitor de ativos intangíveis

Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação	Indicadores de crescimento e renovação
Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência	Indicadores de eficiência
Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade	Indicadores de estabilidade

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p.197)

O modelo recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis. É utilizado pelos gerentes como indicador de medidas de avaliação para fins internos. Assim, a administração deve selecionar apenas um ou dois dos indicadores para cada subtítulo do quadro, pois a utilização de mais de dois subtítulos poderá confundir os interessados.

Quanto à finalidade da avaliação, Sveiby (1998, p.195) relaciona duas prioridades principais:

- a) apresentação externa, onde a empresa descreve da forma mais precisa possível, aos clientes, credores, acionistas e outros usuários, a qualidade de sua gerência e a possibilidade de poder tratar um fornecedor ou credor como confiáveis; e
- b) avaliação interna, funcionando como um sistema de gerenciamento de informações que possibilita à gerência conhecer profundamente a empresa, monitorar seu progresso e tomar medidas corretivas.

No que diz respeito à classificação dos funcionários por categoria, Sveiby (1998, p.197) aconselha dividi-los em profissionais e pessoal de suporte:

- a) profissionais, são as pessoas que planejam, processam ou apresentam produtos ou soluções, contribuindo para a estrutura externa da empresa, nas diversas situações em que a relação está voltada ao cliente, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis ; e
- b) pessoal de suporte, aqueles que trabalham em atividades relacionadas à administração, gerenciamento geral, contabilidade, recursos humanos, recepção e outros departamentos burocráticos que contribuem para a manutenção da estrutura interna.

Com relação aos especialistas externos, que compreende os autônomos

contratados, por não constarem na folha de pagamento do pessoal assalariado, deixam de ser contados entre os funcionários. Embora, segundo Sveiby (1998, p.198), esse critério pareça arbitrário, condiz com as leis trabalhistas e com as estatísticas na maioria dos países, de fato que, estabelecidas essas distinções, as comparações tornam-se mais fáceis.

Para solucionar possíveis problemas em áreas mal definidas, onde os funcionários desempenham múltiplas funções, pode-se amenizar tal problemática, com a incursão fragmentada do tempo desprendido aos clientes, e o tempo remanescente à estrutura interna.

Sugere, também, classificar a competência profissional por grau de responsabilidade e área de atuação. A primeira categoria diz respeito à hierarquia estabelecida em cada empresa, e a segunda às divisões setoriais de uma empresa.

Sveiby (1998 p.196) ressalta, ainda, que o interessante são as comparações:

uma avaliação nada significa se não for comparada a algum tipo de referencial: a uma outra empresa, ao ano anterior ou a um orçamento (...). Ao avaliarmos ativos intangíveis, devemos, portanto, estar preparados para dar prosseguimento às avaliações de modo a cobrir, pelo menos, três ciclos de avaliação, antes de tentar avaliar os resultados. O ideal é que essas avaliações sejam repetidas anualmente.

Desta forma, nenhum sistema de avaliação e mensuração será útil para tomada de decisão sem a possibilidade de comparar os mesmos indicadores com as empresas que operam em segmentos congêneres ou aos mesmos indicadores de períodos anteriores. Para Beuren (2000, p.27), “a eficiência do sistema de mensuração é determinada pela adequacidade da informação gerada, isto é, se os critérios de mensuração adotados proporcionam informações adequadas aos gestores no processo de tomada de decisões”.

A ênfase de todo o sistema de avaliação deve estar centrada e adaptada ao usuário final. Portanto, com o gerenciamento das informações busca-se enfatizar o

fluxo, a mudança e os dados de controle, enquanto as apresentações externas devem incluir indicadores-chaves e um texto explicativo, porque não é possível compilar um balanço patrimonial inteiro que expresse todos os ativos intangíveis em termos monetários.

2.4.1.1 Descrição dos indicadores de avaliação do monitor dos ativos intangíveis

As seções que se seguem descrevem como utilizar as medidas de avaliação para mensurar o crescimento e a renovação; eficiência; e a estabilidade. Primeiro, de acordo com a competência e, depois, de acordo com as estruturas interna e externa.

a) Avaliação da competência

A competência dos empregados está diretamente relacionada às aptidões dos profissionais, e não deve ser vista apenas como um dos elementos do ativo intangível, mas, como uma fonte das estruturas interna e externa.

Para evidenciar os indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade propõe as medidas descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Indicadores de avaliação da competência

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Tempo de profissão	Proporção de profissionais na empresa	Média etária
Nível de escolaridade	Efeito alavancagem	Tempo de serviço
Custo de treinamento e educação	Valor agregado por profissional	Posição relativa de remuneração
Graduação		Taxa de rotatividade de profissionais
Rotatividade		
Cientes que aumentam a competência e inovação		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores para gerenciar a competência sugerem conhecer melhor como os profissionais são recrutados, desenvolvidos, motivados e recompensados, com o objetivo de identificar pessoas-chave com experiência em solucionar problemas complexos e de gerar maiores receitas à empresa. Essas pessoas são consideradas cruciais à sobrevivência da empresa. Segundo Sveiby (1998, p.78), tornar a empresa menos dependente dessas pessoas chaves é uma das principais tarefas dos executivos, com vistas, a tornar a empresa menos vulnerável à perda desses especialistas.

Portanto, a avaliação da competência é feita sob a forma de satisfação e retenção de funcionários.

Os indicadores de crescimento e renovação propõem verificar: o número de anos que os profissionais exercem suas funções para medir a habilidade e a experiência média de cada indivíduo; o nível de escolaridade; os custos de treinamento e educação; rotatividade dos especialistas, para analisar o nível de ganho ou perda ocasionado pelas substituições; e a proporção de serviços solicitados pelos clientes que contribuem para aumentar a competência e a inovação dos profissionais.

Os indicadores para mensurar a eficiência analisam: o número de

especialistas em relação ao total de funcionários; a importância da especialização na criação de diferencial competitivo, para verificar até que ponto os profissionais são importantes na geração de receitas; e o valor agregado por profissionais, como uma medida para avaliar a capacidade de produzir valor econômico nas organizações do conhecimento.

Com relação aos indicadores de estabilidade, indicam: média etária, por presumir que organizações com profissionais mais velhos são mais estáveis; tempo de serviço dedicado à mesma organização; posição relativa de remuneração, para medir os níveis de custo em relação à concorrência, bem como a probabilidade do funcionário procurar outro emprego; e a taxa de rotatividade dos profissionais, para indicar a estabilidade dos funcionários na empresa.

b) Avaliação da estrutura interna

A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos, criados pelos membros de suporte da empresa, mas que em geral pertencem à organização. Sveiby (1998 p.201) indica medidas para os três indicadores da estrutura interna, conforme mostra-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de avaliação da estrutura interna

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Investimento na estrutura interna	Proporção de pessoal de suporte	Idade da organização
Investimento em sistema de processamento de informações	Vendas por funcionários de suporte	Rotatividade do pessoal de suporte
Contribuição dos clientes para a estrutura interna	Medidas de avaliação de valores e atitudes	Taxa de novatos

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da estrutura interna mensura as atividades do pessoal de suporte, possibilitando à gerência o maior conhecimento da empresa, bem como, o monitoramento de seu progresso e da necessidade de medidas corretivas. Assim como para avaliação da competência, os indicadores estão classificados em crescimento e renovação, eficiência, e estabilidade.

Com os indicadores do crescimento e renovação, analisa-se o nível de investimento em novas subsidiárias e novos métodos e sistemas em relação ao volume de vendas; os investimentos tecnológicos em sistemas de processamento de informação, em relação ao total de vendas, que ajudam na missão da empresa; e contribuição dos clientes para a estrutura interna, proporção de serviços dedicados aos clientes, como projetos inovadores envolvendo novos softwares, métodos de cálculos etc, que melhoram a estrutura interna da empresa.

Na eficiência, a mudança na proporção de pessoal de suporte, em relação ao total de funcionários, como um indício de melhoramento da empresa; o volume de vendas, por funcionários de suporte, que a estrutura interna pode administrar; e as medidas de avaliação dos valores e atitudes, que analisam a cultura corporativa, ou seja, as atitudes dos funcionários em relação ao local de trabalho, clientes e aos superiores hierárquicos.

Para os indicadores de estabilidade, compara-se a idade da empresa com a dos concorrentes, por acreditar que uma organização mais velha seja mais estável; a rotatividade do pessoal de suporte, que indica que a estrutura interna está funcionando bem; e a taxa de novatos, que elevada, pode significar a ineficiência do pessoal de suporte ou que os funcionários não se enquadraram nas tradições da organização.

c) Avaliação da estrutura externa

A estrutura externa inclui marcas, imagem ou reputação da empresa com os clientes e fornecedores. O valor desses ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfatoriedade com que a empresa soluciona os problemas dos clientes e fornecedores. Assim, além dos investimentos não terem a mesma segurança aos da estrutura interna, haverá continuamente elementos subjetivos, ou seja, as reputações e relações podem mudar a longo prazo.

Como nem todos os clientes são lucrativos e não ajudam a melhorar a imagem da empresa, Sveiby (1998, p.212-214) menciona que antes da aplicação dos índices, é prudente categorizá-los. Sugere o modelo adotado pela empresa dinamarquesa de consultoria PLS-Consult, que os agrupou utilizando como critério três divisões básicas: aqueles que contribuem para a melhoria da imagem do negócio em escala de muito/médio/não muito; aqueles com projetos desafiadores e amplamente educativos que contribuem para a estrutura interna da empresa, também, em escala de muito/médio/não muito; e aqueles que melhoram a competência individual em muito/médio/não muito.

Reportando-se ainda à PLS-Consult, diz que a empresa acredita que clientes satisfeitos garantem a lucratividade sustentável, podendo serem avaliados em termos de desenvolvimento de mercado, face a probabilidade de gerarem um fluxo considerável de novos projetos valiosos e não apenas projetos isolados. Por tais relevâncias, segmentou-os em: clientes lucrativos; clientes que aumentam a competência dos engenheiros; clientes que sustentam o incremento da estrutura interna; e clientes que constroem imagem e proporcionam contatos com outros clientes.

Como metodologia de avaliação da Estrutura Externa, após o agrupamento dos clientes em categorias específicas, o autor aplica os índices demonstrados no Quadro 4 para mensuração dos três indicadores.

Quadro 4 - Indicadores de avaliação da estrutura externa

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Lucratividade por cliente	Índice de clientes satisfeitos	Proporção de grandes clientes
Crescimento orgânico	Índice de ganhos e perdas	Estrutura etária
	Vendas por clientes	Taxa de clientes dedicados
		Frequência de repetição de pedidos

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação da estrutura externa descreve a qualidade da gerência e a confiabilidade dos clientes, fornecedores, acionistas e outros interessados na organização. Para isso, utiliza-se, como nos demais grupos, de indicadores para o crescimento e renovação; eficiência; e estabilidade.

Para mensuração do crescimento e renovação, analisa-se a lucratividade por cliente, assim, pode-se descobrir que grande parte das vendas efetuadas não é lucrativa, pois os custos não são contabilizados com base nos clientes; e o crescimento orgânico, relacionado ao aumento do faturamento em razão da redução do número de aquisição de profissionais.

Os indicadores de eficiência referem-se à: satisfação do cliente, normalmente utilizada para fins de marketing, porém anexá-los aos demonstrativos financeiros evidencia a percepção dos clientes frente às qualidades e atitudes organizacionais; índice de ganhos e perdas, relacionado ao número de licitações bem sucedidas ao longo do tempo; e vendas por clientes, para medir o grau de eficiência da rede de clientes, pois a expansão do volume de vendas a um mesmo cliente pode ser menos oneroso em relação à aquisição de novos clientes.

Na verificação da estabilidade, a proporção de grandes clientes mostra a vulnerabilidade da estrutura da empresa frente à dependência de alguns clientes de grande porte; a estrutura etária, relaciona-se à longevidade do cliente; a taxa de clientes dedicados, indica que quanto mais tempo os clientes trabalharem com a empresa, melhor será o relacionamento de ambos; e a frequência de repetição de pedidos, indicando a satisfação do cliente e, se a empresa encontrou a base de clientes certa, por entender que, clientes estáveis e fiéis representam maior lucratividade a longo prazo.

A seguir, mostra-se a visão conjunta dos indicadores propostos para mensuração dos ativos intangíveis.

2.4.1.2 Visão conjunta da proposta de Karl Erik Sveiby

A apresentação do conjunto de indicadores para mensuração dos ativos intangíveis da gestão do conhecimento em sua forma concluída para uma empresa, segundo a metodologia de Karl Erik Sveiby, pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 - Conjunto de indicadores do monitor de ativos intangíveis

COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação
Tempo de profissão	Investimento na estrutura interna	Lucratividade por cliente
Nível de escolaridade	Investimento em sistema de processamento de informações	Crescimento orgânico
Custo de treinamento e educação	Contribuição dos clientes para a estrutura interna	
Graduação		
Rotatividade		
Cientes que aumentam a competência e inovação		
Eficiência	Eficiência	Eficiência
Proporção de profissionais na empresa	Proporção de pessoal de suporte	Índice de clientes satisfeitos
Efeito alavancagem	Vendas por funcionários de suporte	Índice de ganho e perdas
Valor agregado por profissional	Medida de avaliação de valores e atitudes	Vendas por clientes
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
Media etária	Idade da organização	Proporção e grandes clientes
Tempo de serviço	Rotatividade do pessoal de suporte	Estrutura etária
Posição relativa de remuneração	Taxa de novatos	Taxa de clientes dedicados
Taxa de rotatividade de profissionais		Frequência de repetição de pedidos

Fonte: adaptado pelo autor

Os indicadores apresentados são passíveis de ajustes para adequação aos diversos segmentos empresariais, uma vez não serem úteis para todas as organizações e circunstâncias.

Por fim, o objetivo do monitor de ativos intangíveis proposto por Sveiby é oferecer controle gerencial, precedendo às aplicações, definir e estabelecer a

finalidade e interessados nos resultados das avaliações, assim como, classificar os diversos grupos de funcionários e clientes dentro de uma mesma categoria de ativos intangíveis.

2.4.2 Metodologia proposta por Leif Edvinsson e Michael S. Malone

A globalização econômica está exercendo enormes pressões sobre as empresas em termos de necessidade de flexibilidade, inovação e velocidade nos processos. Adequar-se às exigências depende fundamentalmente do valor do conhecimento especializado presente nos processos organizacionais. A conscientização do conhecimento como fator de produção distinto, e seus acessos facilitados por redes de dados, geram uma ferramenta que auxilia o trabalho conjunto e o aprendizado interativo.

A gestão do conhecimento vem sendo difundida e aplicada nas organizações, embora os conceitos não estejam totalmente estruturados e, os caminhos e metodologias adotados sejam diferentes em cada instituição. A característica unânime reside no reconhecimento de que gerar, adquirir e compartilhar o conhecimento traz inovação e competitividade.

Começar, portanto, a ver como o conhecimento e os ativos do conhecimento operam, e se manifestam, bem como, entender o porquê de se gerenciar o capital intelectual, deve ser prioridade nas empresas, uma vez ser considerado a principal fonte de vantagem competitiva na nova economia.

Os conceitos de capital intelectual diferenciam-se em alguns aspectos, mas na essência tratam do mesmo conteúdo: a predominância da informação na cadeia de valor; investimento em equipamentos da Era do Conhecimento; substituição de

materiais e ativos físicos por conhecimento; iniciativa do mercado em recompensar o trabalho baseado no conhecimento, preconizando-se valorizar o talento, capacidade, habilidade e as idéias dos funcionários.

De acordo com Edvisson e Malone (1998, p.9-11), o método mais elementar para entender o capital intelectual é a linguagem metafórica, por meio da comparação da empresa com uma árvore. Consideram a parte visível o descrito nos organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos, e o que está abaixo da superfície terrestre, o capital intelectual, compreendendo os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Esses fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: Capital Humano e Capital Estrutural.

O Capital Humano é composto por conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidade dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções, os quais não podem ser propriedades da empresa.

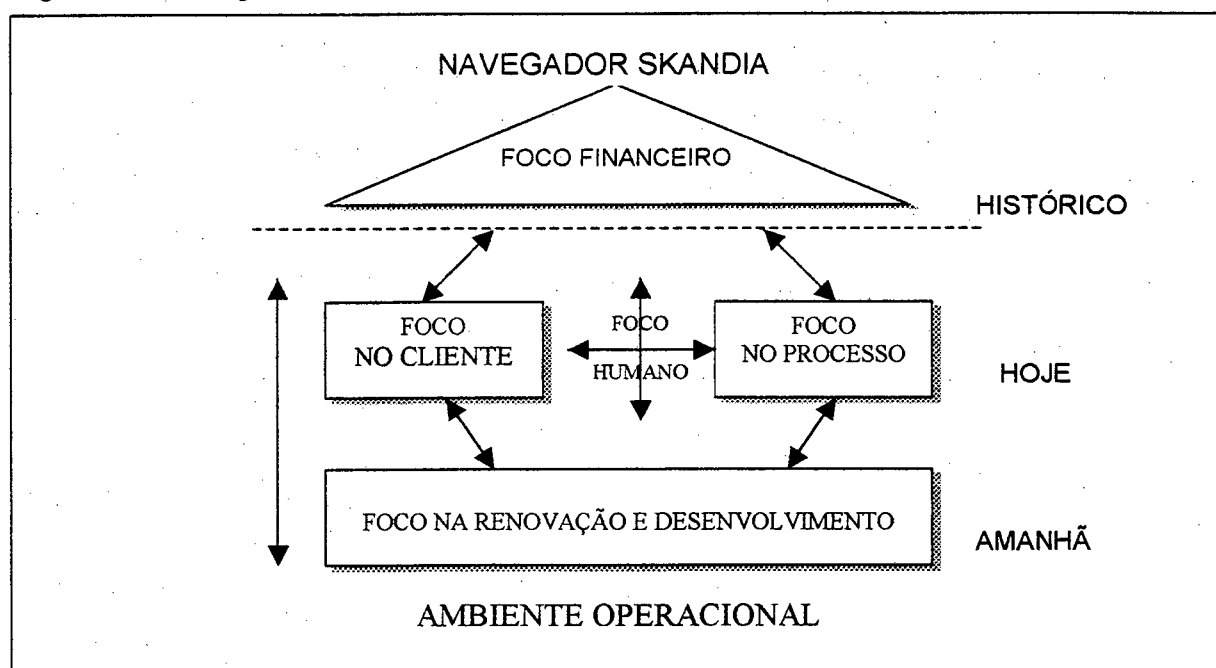
Por sua vez, o Capital Estrutural compreende os equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados e o relacionamento com os clientes, os quais são propriedades da empresa. Com referência ao relacionamento com os clientes, crêem ser prudente desdobrá-lo para a categoria Capital de Clientes, pois denota maior importância à empresa.

Desse modo, o Capital de Clientes contempla o valor do relacionamento com os clientes, que embora soe estranho, este, sempre esteve presente ocultamente na figura do *goodwill*, obtido mediante a subtração do valor de mercado da empresa quando negociada por um valor superior ao contábil, com o valor das patentes e os direitos autorais.

Juntas essas novas formas de avaliação do capital, para Edvinsson e Malone (1998, p.32), captam uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em competitividade e riqueza.

Por conseguinte, Edvinsson e Malone (1998, p.60-62), como pioneiros na formalização de instrumentos para mensuração do capital intelectual, aplicaram sua metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando os instrumentos propostos de Navegador Skandia, o qual utiliza indicadores para cinco áreas distintas de focos, representadas na Figura 1.

Figura 1 - Navegador Skandia



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60)

Dentro de cada foco foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o desempenho, cuja combinação dos cinco focos culmina em relatórios diferentes e dinâmicos.

A Skandia elegeu o visual metafórico de uma casa para dispor seus focos. No triângulo superior, o sótão, comporta o passado da empresa. As paredes focalizam o

presente. No retângulo inferior, o alicerce, voltado ao futuro ambiente de negócios no qual a organização irá operar. E na parte central da casa, o coração, a inteligência e a alma da organização.

Os focos utilizados na representação do Navegador são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo.

Na sequência, apresenta-se os focos e seus indicadores que integram o Navegador Skandia, utilizado para acompanhar a evolução do capital intelectual.

2.4.2.1 Imersão nos focos previstos do Navegador Skandia

Compreender como medir o capital intelectual e representá-lo configura-se como objetivo desse capítulo. Para tanto, faz-se, na sequência, uma sucinta imersão nos focos financeiro, de cliente, processo, renovação e desenvolvimento e, por último, no foco humano, evidenciando seus respectivos indicadores.

a) Foco financeiro

O foco financeiro constitui o passado da empresa. Através do Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Notas Explicativas e outras demonstrações, pode-se obter medidas exatas de onde a empresa estava num momento específico.

Assumindo o papel de repositório de informações de feedback para análise, os autores consideram que o Capital Intelectual e as informações financeiras das demonstrações tradicionais se complementam e contam a história da empresa,

diante das alterações em tecnologia, organização e teoria da administração. É um histórico de como relacionar valores monetários às atividades e aos ativos, em detrimento da ascensão do Capital Intelectual.

Nesse sentido, Edvinsson e Malone (1998, p.70) catalogaram os indicadores financeiros, demonstrados na Tabela 1, julgados relevantes à mensuração do foco financeiro, porém, passíveis de modificações ao longo do tempo, face a diversidade de dados que são gerados na organização e no ambiente externo.

Tabela 1: Indicadores do foco financeiro

Indicadores	Unidade de Medida
Ativos representados pelos fundos	\$
Ativos representados pelos fundos/Empregado	\$
Receita/Empregado	\$
Receita/Ativos administrativos	%
Receita de prêmios de seguro	\$
Receitas de prêmios de seguro resultantes de uma nova operação	\$
Faturamento/Empregado	\$
Tempo dedicado aos clientes/Número de horas trabalhadas	%
Resultado dos seguros/Empregado	\$
Índice de perdas em comparação à média do mercado	%
Rendimento direto	%
Receita operacional líquida	\$
Valor de mercado	\$
Valor de mercado/Empregado	\$
Retorno sobre o valor do ativo líquido	%
Retorno sobre o ativo líquido resultante de atuação em novos negócios	\$
Valor agregado/Empregado	\$
Despesas com tecnologia da informação/ Despesas administrativas	%
Valor agregado/Numero de empregados em Tecnologia Informação	\$
Investimentos em Tecnologia da Informação	\$

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.70-71)

Pode-se observar a partir da lista da Skandia uma padronização dos indicadores financeiros, formando quatro grupos diferentes de índices, como observado por Edvinsson e Malone (1998, 72):

- cumulativo, uma medida direta, normalmente em termos monetários, de

alguma atividade relacionada a finanças; são normalmente úteis para descobrir pontos críticos, como por exemplo, o valor de mercado;

- competitivo, uma medida, normalmente em percentual ou em índice, que compara algum segmento do desempenho da empresa com o setor;
- comparativo, um índice que inclui duas variáveis como base na própria empresa; constitui a melhor fonte de informação sobre a dinâmica da empresa, como por exemplo, o valor agregado por empregado; e
- combinado, índices expressos monetariamente ou em forma de índice, combinando mais de duas variáveis com base na própria empresa; são usados para fornecer novos ângulos inesperados de uma organização, como por exemplo, o retorno sobre o ativo líquido, originário de despesas com um novo negócio.

Assim, embora os tomadores de decisões na empresa necessitem de todas as informações, os gerentes de linha devem direcionar-se, especialmente, aos índices combinados, por serem mais imediatos. O *staff* deve dar ênfase aos índices competitivos e cumulativos.

b) Foco no cliente

A tarefa de satisfazer o cliente desperta a atenção das empresas e de uma ampla gama de ferramentas tecnológicas como vantagem competitiva. Em consequência requer recursos corporativos consideráveis para atingir e manter essa missão.

Tantos esforços são justificáveis em virtude dos novos tipos de produtos, relacionamentos, serviços digitais e das novas categorias de clientes com

exigências diferentes e gradativamente intensificadas.

Pressionadas a participar de uma maratona para garantir a plena satisfação dos clientes, Edvinsson e Malone (1998, p.81) relatam que alcançar o êxtase do cliente é fácil: telefones 0800, qualidade impecável, suporte rápido à solicitação de serviços e iniciativas análogas. Todavia, recursos corporativos isolados são insuficientes, precisa-se ter conhecimento das preferências, necessidades e interesses dos clientes, de maneira a poder antecipar-se, uma vez que, os clientes parecem não saber o que desejam, especialmente quando se trata de produtos tecnológicos. Contudo, os autores complementam que conhecer profundamente os clientes requer enorme confiança e lealdade, conseguidos somente a longo prazo, caso a empresa mereça.

Edvinsson e Malone (1998, p.87-88) enumeraram, conforme mostra-se na Tabela 2, os indicadores para mensurar o real valor dos clientes, cujo objetivo é encontrar parâmetros que captem relações eficazes entre a organização e sua carteira de clientes.

Tabela 2 - Indicadores do foco no cliente

Indicadores	Unidade de Medida
Participação de mercado	%
Número de clientes	
Vendas anuais/cliente	\$
Número de clientes perdidos	
Acesso telefônico ou eletrônico	%
Duração média do relacionamento com o cliente	
Porte médio do cliente	%
Classificação dos clientes	%
Número de visitas dos clientes à empresa	
Número de dias empregados em visitar clientes	
Cientes/número de empregados	\$
Número de empregados da linha de frente de atendimento	
Número de gerentes da linha de frente de atendimento	
Tempo médio decorrido entre o contato e concretização da venda	
Índices de contatos da linha de frente de atendimento/vendas fechadas	%
Índice de clientes satisfeitos	%
Taxa de clientes que voltam comprar	%
Número de pontos de vendas	
Investimento em Tecnologia da Informação	\$
Investimento de TI/serviço e suporte por clientes	\$
Número de clientes internos de TI	
Número de clientes externos de TI	
Número de contratos/empregados na área de TI	
Conhecimento de TI por parte dos clientes	%
Despesas de suporte/cliente	\$
Despesas de atendimento/cliente/ano	\$
Despesas de atendimento/cliente/contato	\$

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.87-88)

Em consonância às abordagens e indicadores apresentados, Edvinsson e Malone (1998, p.83) complementam:

a empresa retrógrada que continua a escolher seus clientes um a um pode parecer estar bem em suas receitas e lucros, mas estará condenada no longo prazo à medida que o grupo disponível de bons clientes torna-se crescentemente assediado por essas novas empresas. Enquanto isso, a empresa que é punida por operar com margens menores pode, na realidade, estar formando uma base de clientes leais e permanentes que manterão a empresa saudável por décadas.

Os indicadores foram elaborados considerando os pontos fortes e fracos da empresa, contemplando cinco aspectos relacionados aos clientes: tipo de cliente; duração do cliente; papel do cliente; suporte ao cliente; e sucesso do cliente.

Alguns dos indicadores do capital intelectual, relativos a esses focos, são

aplicáveis de forma exclusiva ao setor de serviço financeiro, requerendo adaptações para serem direcionados a outras atividades empresariais.

Dessa forma, cabe encontrar parâmetros que melhor captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre a empresa e o cliente. Para tanto, os indicadores devem ser suficientemente capazes de absorver de maneira cumulativa o fluxo de relacionamento entre a empresa e os clientes potenciais.

c) Foco no processo

O foco no processo canaliza-se aos meios tecnológicos como ferramentas de apoio à criação de valor global na empresa. A tecnologia permite maior flexibilidade organizacional, o que não quer dizer garantia de eficiência e produtividade.

Investir em tecnologia requer critérios minuciosos. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.93), escolher a tecnologia errada é o pesadelo de todo administrador corporativo, tais erros podem comprometer a continuidade do negócio, ou acarretar investimentos maiores para repará-los.

Concomitantemente a esses fatos, observa-se a própria resistência e a tecnofobia dos usuários envolvidos no processo de automocação, requerendo, assim, explicitar todo o processo de mudança e sua contribuição para a concretização das metas institucionais.

A solução proposta pelos autores é avaliar o foco no processo, mediante a aplicação dos indicadores evidenciados na Tabela 3, na expectativa de detectar, sobretudo, quatro tipos de erros: atribuir valor monetário à tecnologia somente quando esta, efetivamente, contribuir para o valor da empresa; acompanhar a idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa;

avaliar não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresa; e incorporar um índice de desempenho de processo em relação às metas padronizadas deste desempenho.

Tabela 3 - Indicadores do foco no processo

Indicadores	Unidade de Medida
Despesas administrativas/ativos administrativos	%
Despesas administrativas/receita total	%
Custos de erros administrativos/receitas gerenciais	%
Rendimento total comparado ao índice	%
Tempo de processamento de pagamentos a terceiros	
Contratos redigidos sem erros	%
Pontos funcionais/empregado-mês	
PCs/empregado	
Laptops/empregado	
Despesas administrativas/empregado	\$
Despesas com TI/empregado	\$
Despesas com TI/despesas administrativas%	%
Numero de empregados em TI/número total de empregados	%
Despesas administrativas/ prêmios brutos recebidos	%
Capacidade do equipamento de informática	
Equipamento de informática adquirido	
Empregados trabalhando em casa/numero total de empregados	%
Conhecimento de informática dos empregados	
Meta de qualidade corporativa	
Desempenho corporativo/meta de qualidade	%
Equipamentos de TI adquiridos há menos de dois anos/meta de qualidade	%
Custo do equip. TI adquiridos há menos de dois anos/acrécimo de receitas	%
Custo do equip. TI adquiridos há menos de dois anos/acrécimo de lucro	%
Valor do equip. de TI descontinuado pelo fabricante	\$
Valor do equip. de TI descontinuado pelo fabricante/valor do equipamento total	%
Custo de reposição dos equip. em TI descontinuado pelos fabricantes	\$
Valor do equip. de TI produzido por fabricantes que cessaram as atividades	\$
Equipamentos de TI órfãos/equipamentos totais de TI	%
Custo de reposição dos equip. TI órfãos (inclusive software incompatível)	%
Capacidade de TI/empregado	
Desempenho dos equipamentos de TI/empregado	

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.97-100)

Os indicadores do foco no processo funcionam como uma advertência às empresas que se interessam em demonstrar o valor da tecnologia em seu Balanço

Patrimonial, pois, nenhum modelo de mensuração do capital intelectual irá funcionar, partindo do princípio que a empresa precise supervalorizar-se, mediante a aquisição de mais computadores do que sua concorrência. Contudo, não pretende afastar os gestores da inovação da infra-estrutura.

Busca-se, em suma, apresentar uma perspectiva útil de como um empreendimento utiliza suas ferramentas para criar valor global à empresa, considerando, de fato, as necessidades operacionais de sua implementação.

d) Foco na renovação e desenvolvimento

O foco da renovação e desenvolvimento busca, através dos índices propostos por Edvinsson e Malone (1998, p.101), a visualização futura imediata da empresa, esclarecendo o que a empresa está realizando no presente em projeção à possibilidade de captar oportunidades futuras. Esse foco é o oposto dos índices preconizados no foco financeiro, quando este avalia o desempenho passado.

Pode-se questionar a subjetividade em prever mudanças econômicas, atos fortuitos ou inflexões radicais nos cenários tecnológicos. Porém, com a capacidade dos empregados e da empresa em renovar-se, é possível identificar diacronicamente áreas em destaque, e como resposta, promover sua própria renovação.

Os autores elencaram indicadores, que constam na Tabela 4, para mensurar a renovação e desenvolvimento, às seis áreas julgadas estratégicas: clientes, atração no mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infra-estrutura e empregados. Outrossim, complementam referindo conter um número excessivo de índices, mas que o tempo e a prática diminuirão alguns deles, pela irrelevância ou impossibilidade de medição, assim como acrescentará outros.

Tabela 4 - Indicadores do foco na renovação e desenvolvimento

Indicadores	Unidade de Medida
Despesas com desenvolvimento de competências/empregado	\$
Índice de <i>empowerment</i> dos empregados	%
Despesas de renovação/empregado	\$
Despesas de renovação/linha de produtos ou serviços	\$
Porcentagem de horas aplicadas em Método de Tecnologia	%
Porcentagem de horas de treinamento	%
Porcentagem de horas de desenvolvimento	%
Visão dos empregados (índice de <i>empowerment</i>)	%
Despesas de R&D/despesas administrativas	%
Numero de empregados empreendedores/numero total de empregados	%
Tempo necessário para estabelecer um escritório no exterior	
Despesas com TI/despesas administrativas	%
Despesas de treinamento/empregado	\$
Despesas de treinamento/despesas administrativas	%
Despesas de desenvolvimento de negócios/despesas administrativas	%
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	%
Despesas de desenvolvimento de TI/despesas com TI	%
Despesas com treinamento em TI/despesas com TI	%
Recursos investidos em R&D/investimento total	%

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.107-110)

Identificar com precisão áreas futuras por meio das quais a empresa pode se preparar para mudanças iminentes e, então, promover sua própria mudança, é algo desafiador e requer planejamento estratégico para acompanhamento periódico e pormenorizado dos índices em potencial.

Nesse aspecto, Edvinsson e Malone (1998, p.102), através dos indicadores propostos, identificam:

- clientes, as mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes e a comunicação entre a empresa e os clientes;
- atração de mercado, investimento em inteligência de mercado, através de programas para rastrear novas invenções e novos concorrentes, evolução das marcas e a imagem no mercado;
- produtos e serviços, analisam o desenvolvimento, a velocidade de

implementá-los e a contribuição aos resultados da empresa, patentes;

- parceiros estratégicos, investimentos em parcerias estratégicas e os métodos utilizados para estimulá-las;
- infra-estrutura, compreende o valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, planejamento e aquisições de bens de capital e percentual de lucros que serão gerados por essas aquisições; e
- empregados, o nível médio de instrução dos colaboradores da empresa, horas de treinamento, investimento em programas de recrutamento e seleção de empregados.

Assim, por meio desse conjunto de seis estratégias, é possível acompanhar os indicadores de renovação e desenvolvimento e identificar as áreas que apresentam instabilidades, por meio das quais, a empresa pode se preparar para enfrentar mudanças iminentes.

e) Foco humano

O foco humano na sociedade do conhecimento é o detentor do principal recurso ao contínuo desenvolvimento da economia. A característica da pessoalidade do conhecimento o diferencia dos demais, não permitindo a mensuração de forma simplista o que está na cabeça e no coração das pessoas.

Reconhecendo o grau de dificuldade na medição do foco humano, Edvinsson e Malone (1998, p.114) apregoam três aspectos a serem considerados: ser bem fundamentado, para não medir algo sem significado; ser bem estruturado, para não absorver impurezas de outras variáveis subjetivas; e ser teleológica, ou seja,

relacionar a sua mediação à causa final, buscando mostrar os valores em mudança na sociedade, a fim de refletir não somente onde a empresa se situa, mas onde deveria estar, pois o próprio ato de escolher parâmetros reflete as distorções da empresa na área de recursos humanos.

Com relação aos grupos de trabalho que coexistem na moderna corporação, afirmam que a lealdade, o comprometimento e as estratégias motivacionais se alteram dependendo do grupo. Assim, a Skandia segmentou os trabalhadores em: empregados de escritórios; teletrabalhadores, que contempla as pessoas que podem executar seus serviços em casa, por meio das telecomunicações e computadores; guerreiros da estrada, abrangendo os vendedores, gerentes intermediários e executivos que estão em campo; e ciganos corporativos, incluindo aqueles que trabalham nas dependências dos fornecedores, parceiros ou clientes, bem como os empregados terceirizados, colaboradores parciais, consultores e empregados temporários.

Neste aspecto, propuseram os indicadores para mensurar todos os grupos distintos de colaboradores, como demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Indicadores do foco humano

Indicadores	Unidade de Medida
INDICADORES GERAIS	
Índice de liderança	%
Índice de motivação	%
Índice de empowerment	%
Número de empregados	
Número de empregados/número de empregados em parcerias	
Rotatividade dos empregados	%
Número médio de anos de serviço com a empresa	
Despesas de treinamento/empregado	\$
Idade média dos empregados	
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	%
Tempo de treinamento (dias/anos)	
INDICADORES APLICADOS AOS GRUPOS DE TRABALHADORES	
Número de empregados permanentes em período integral	
Porcentagem de empregados permanentes em período integral/ total	%
Idade média dos empregados permanentes em período integral	
Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral	
Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral	
Custo anual <i>per capita</i> dos programas de treinamento, comunicação e suporte aos empregados permanentes em período integral	
INDICADORES APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO	
Empregados em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa	
Número de empregados temporários em período integral	
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral	
Número de empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial	
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento, comunicação e suporte a empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial.	
Porcentagem dos gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios: formação em disciplinas científicas e engenharia. Formação superior em ciências humanas	%
Porcentagem de gerentes da empresa de nacionalidade diferente daquela da casa matriz	%
Porcentagem de gerentes supervisionando os empregados permanentes em período integral	%
Proporção do número de diferentes idiomas pelo número de empregados	
Número de empregados/número de empregados em parcerias	

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.122-124)

Como proposta, segmentam os índices em três enfoques diferentes: no primeiro grupo enumeram indicadores gerais, para identificar a liderança, motivação, rotatividade, tempo de serviço, média etária e tempo de treinamento durante o ano. Na seqüência, relacionam indicadores aplicados ao grupo de trabalhadores para

considerar a dinâmica dos grupos dos novos trabalhadores, focando desde os indicadores referentes ao número de empregados permanentes em período integral, até o custo anual *per capita* de programas de treinamento a empregados contratados em tempo parcial. Por último, os índices para mensurar como o corpo gerencial, que lida com a demanda diferenciada desses grupos.

Reconhecendo, portanto, que a sobrevivência econômica das empresas, a empregabilidade e o poder aquisitivo das pessoas dependem do aprendizado como base para uma adaptação rápida. Edvinsson e Malone (1998, p.114-124) citam que, estudar instrumentos para medir a produtividade e do valor do nível de envolvimento dos empregados, é fator decisivo às organizações na era da informação, pois os indicadores elencados, representam apenas um avanço no processo para se traduzir o valor do capital intelectual.

A seguir, mostra-se a visão conjunta dos focos e seus indicadores formatados para o Navegador Skandia evidenciar o valor do capital intelectual da organização.

2.4.2.2 Visão conjunta da proposta de Leif Edvinsson e Michael S. Malone

A apresentação dos focos de indicadores para mensurar o capital intelectual, em sua forma concluída, segundo a metodologia de Leif Edvinsson e Michael S. Malone pode ser observada no Quadro 6.

Quadro 6 - Focos dos indicadores do capital intelectual

Foco Financeiro	Foco no cliente	Foco no processo	Foco na renovação e desenvolvimento	Foco humano
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Ativos representados pelos fundos	Participação de mercado	Despesas administrativas/ativos administrativos	Despesas com desenvolvimento de competências/empregado	INDICADORES GERAIS
Ativos representados pelos fundos/Empregado	Numero de clientes	Despesas administrativas/receitas total	Índice de <i>empowerment</i> dos empregados	Índice de liderança
Receita/Empregado	Vendas anuais/cliente	Custos de erros administrativos/receitas gerenciais	Despesas de renovação/empregado	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	Tempo de treinamento (dias/anos)
Receita operacional líquida	Numero de empregados da linha de frente de atendimento	Despesas com TI/despesas administrativas%	Despesas com TI/despesas administrativas	INDICADORES APLICADOS AOS GRUPOS DE TRABALHADORES
Valor de mercado	Numero de gerentes da linha de frente de atendimento	Numero de empregados em TI/numero total de empregados	Despesas de treinamento/empregado	Numero de empregados permanentes em período integral
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Valor agregado/Numero de empregados em Tecnologia Informação	Investimento em Tecnologia da Informação	Meta de qualidade corporativa	Recursos investidos em R&D/investimento total	Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte aos empregados permanentes em período integral
(...)	(...)	(...)		INDICADORES APLICADOS A ADMINISTRAÇÃO
Investimentos em tecnologia da informação	Despesas de atendimento / cliente/contato	Desempenho dos equipamentos de TI/empregado		Empregados em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa
				(...)
				Numero de empregados/numero de empregados em parcerias

Fonte: elaborado pelo autor

A mensuração do Capital Intelectual, para Edvinsson e Malone (1998, p.161-166), é uma concepção revolucionária, e como toda revolução se recusará a permanecer com os indicadores dentro dos limites estabelecidos. Cada empresa, ao elaborar seus relatórios, obrigará-se a mudar os índices do formato padrão, excluindo alguns e acrescentando outros inerentes a seu campo de atuação.

A verificação das medidas do Capital Intelectual não tem o mesmo grau de profundidade de outras medidas. Porém, pode alterar sobremaneira o arquétipo de como as organizações são administradas e organizadas, e ainda redimensionar o fluxo de investimentos na economia mundial.

De acordo com Guerreiro, Casado e Bio (2001, p. 6), o nível de consciência do indivíduo tem estreita relação com a quantidade de conhecimentos que ele adquire através da vivência em seu ambiente específico.

Na teoria da psicologia yunguiana, a idéia de arquétipos, pode ser caracterizada como uma espécie de aptidão para reproduzir constantemente as mesmas idéias míticas, isto é, originadas de concepção pré-concebidas ao longo do tempo, se não as mesmas, pelo menos, parecidas.

Para Rycroft (1975, p.43), o termo arquétipo é utilizado para designar o conteúdo de inconsciente coletivo, ou seja, as idéias inatas ou a tendência a organizar a experiência em padrões inatamente pré-determinados.

Dessa forma, os arquétipos podem agir na mente, como uma força criadora de novas idéias, assim como destruidora quando essas mesmas idéias se consolidam em preconceitos conscientes que impossibilitam futuras descobertas.

Assim, o modo elucidado por Edvinsson e Malone (1998) focaliza os processos em vez dos resultados financeiros, e sua aplicação é viável para instituições com ou sem fins lucrativos. Contudo, é impossível elaborar um modelo

universal de divulgação do capital intelectual que abarque todos os casos. Desse modo, a proposta deve preferencialmente ser um paradigma a partir do qual as instituições e empresas possam trabalhar para criar seu formato específico.

2.4.3 Metodologia proposta por Thomas A. Stewart

Na ânsia de oferecer uma estrutura conceitual para medir e gerenciar o conhecimento, com base na qual os profissionais possam desenvolver estratégias para aumentar o capital intelectual e seu retorno, Stewart (1998, p.68) alvitrou sua metodologia. Embasada na premissa de “compartilhar e transmitir conhecimentos, exige ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informações, laboratórios, inteligências corporativas, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual em propriedade de um grupo”. O capital intelectual é a capacidade organizacional que uma empresa possui para suprir as exigências do mercado.

A avaliação da aquisição e do uso do conhecimento, segundo o autor, desperta grande interesse e ceticismo, inclusive as pessoas que condenam a inadequação da contabilidade praticada atualmente, preocupam-se com medidas não comprovadas, subjetivas e não financeiras nos relatórios anuais.

O Capital intelectual requer medidas criteriosas para acompanhá-lo, correlacionadas a resultados financeiros e comparados com indicadores de outras empresas. Portanto, ciente da possibilidade da precisão das medidas dos ativos intangíveis e, também, convicto de lacunas na avaliação dos ativos tangíveis, Stewart (1998, p.200) expõe um conjunto de abordagens que visam avaliar os ativos intelectuais e os processos que os utilizam.

Acrescenta, no entanto, que seria um erro as empresas adotarem simples e inconseqüentemente as idéias abordadas. Cada organização precisa repensar suas próprias fontes e usos de capital intelectual.

A seguir, apresenta-se um conjunto de medidas que possibilitam avaliar os ativos intangíveis, segundo a metodologia de Stewart (1998).

2.4.3.1 Conjunto de medidas que ajudam avaliar os ativos intangíveis

Para avaliar o capital intelectual, Stewart (1998) segmenta sua metodologia em quatro grupos: medidas do todo; medidas do capital humano; medidas do capital estrutural; e medidas do capital de clientes. Esses grupos serão abordados na seqüência, ressaltando-se que suas aplicações resultam em uma alternativa veemente para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do capital intelectual e que poderiam atuar como um facilitador na gerência dos ativos do conhecimento.

a) Medidas do todo

Referindo-se aos métodos de medir o valor geral dos ativos intangíveis, Stewart (1998, p. 201-204) frisa que o valor da empresa é definido pelo comprador e não pelo vendedor, assim, uma organização vale o quanto o mercado determina e está propenso a pagar. Expõe três metodologias, descritas na Tabela 6, que colaboram para medir o valor geral dos intangíveis, cada qual com seus benefícios e limitações.

Tabela 6 - Indicadores de medidas do todo

Indicadores	Unidade de Medida
Razão do valor de mercado/valor contábil	\$
Q de Tobin	\$
Valor intangível calculado – VIC	\$

Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Stewart (1998, p.201), o valor da empresa como um todo, mensurado pela diferença do valor de mercado e seu patrimônio contábil, é sem dúvida a medida mais simples. Porém, é a de menor confiança, por apresentar dois problemas: o mercado de ações é volátil e responde, muitas vezes, a fatores que fogem do controle da gerência; e há indícios de que tanto o valor contábil quanto o valor de mercado são, às vezes, subestimados.

O Indicador Q de Tobin compara o valor de mercado com o custo de reposição. Foi desenvolvido como alternativa para prever decisões de investimentos independentemente de fatores macroeconômicos, como a taxa de juros. Assim, se o ativo vale menos que seu custo de reposição, é improvável que uma empresa compre novos ativos do mesmo tipo. Embora, o indicador não tenha sido desenvolvido para mensurar o capital intelectual, funciona como um bom indicador. Pois, caso uma empresa e seus concorrentes possuam ativos fixos semelhantes, mas uma delas obtém lucros incomumente altos, pode-se considerar um manifesto do capital intelectual.

O cálculo do valor intangível – VIC é igual a capacidade de uma empresa superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes. Um VIC baixo pode indicar que a empresa está gastando demais em tijolos e não o suficiente na criação de marcas ou pesquisas. Um VIC elevado, pode indicar a capacidade de se produzir fluxo de caixa futuro.

b) Medidas do capital humano

Na era da informação, as organizações não devem utilizar de forma errônea ou ineficiente sua principal fonte de geração de riquezas. Stewart (1998, p.78-90) defende que, para liberar o capital humano que existe na empresa, é preciso minimizar as tarefas irracionais, o trabalho burocrático inútil e as competições internas. O ponto de vista deve ser organizacional e não individual, interessando à empresa meios para adquirir volumes suficientes de capital humano que possam ser revertidos em lucros.

O desafio dos líderes, para o autor, é transformar o capital humano em vantagem proprietária. Uma das maneiras de se conseguir a cessão da propriedade do capital humano seria proteger parte desse conhecimento, por meio das leis de propriedade intelectual, e a forma mais curta, porém dificultosa, é através da criação de um censo de propriedade cruzada entre funcionário e empresa. Para o autor, o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem; quando um número de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.

Como metodologia de avaliação estabelece os indicadores apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Indicadores de medidas do capital humano

Indicadores	Unidade de Medida
INOVAÇÃO	
Percentual de vendas de novos produtos ou serviços	%
Numero de novos produtos e patentes	
Margem bruta de novos produtos	\$
ATITUDES DOS FUNCIONÁRIOS	
Grau de satisfação no trabalho	
Grau de satisfação em relação ao ano anterior	
Grau de benefício de seu trabalho aos clientes	
POSIÇÃO, ROTATIVIDADE, EXPERIÊNCIA, APRENDIZADO	
Índice de funcionários qualificados	%
Faixa etária	
Valor agregado do ponto de vista do cliente	
Habilidade dos funcionários e equipe/com as que os clientes esperam	
Defasagem entre a realização e expectativa	
OUTRAS MEDIDAS	
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes	
Habilidades e talentos admirados pelos funcionários	
Tecnologia e habilidade emergentes que aumentam o valor de seu conhecimento proprietário	
Áreas preferidas pelos gerentes potenciais	
Percentual de gerentes que concluem planos de treinamento e desenvolvimento a sucessores	%
Percentual do tempo dos funcionários à atividades de valor reduzido para os clientes	%
Percentual do tempo dos funcionários especialistas à atividades de valor reduzido aos clientes	%
Contratação de funcionários pelos concorrentes	
Causas de desligamento de funcionários	

Fonte: elaborada pelo autor

Na proposta de Stewart (1998, p.205-207), para mensuração do capital humano, os indicadores foram segmentados em inovação; atitudes dos funcionários; posição, rotatividade, experiência e aprendizado; e outras medidas.

A inovação representa o resultado do efetivo capital humano e está associada à qualidade da inovação e não à quantidade, o que permite a empresa competir frente à queda acelerada do preço do concorrente.

As atitudes dos funcionários verificam a evolução do grau de satisfação e o benefício do trabalhador. Acredita-se que as pessoas, ao sentirem-se mais úteis e necessárias e ao acreditar estarem aprendendo, sentem-se mais produtivas do que as pessoas ociosas e inseguras quanto a seu papel na empresa.

Os indicadores de posição, rotatividade, experiência e aprendizado relacionam-se ao número de funcionários qualificados, faixa etária e a agregação de valor no ponto de vista do cliente.

Por fim, os demais indicadores classificadas como outras medidas, fornecem dados qualitativos sobre o capital humano.

c) Medidas do capital estrutural

Ao abordar o capital estrutural, Stewart (1998, p. 113) questiona a quantidade de recursos dispensados nesse investimento, focando a possibilidade do capital intelectual estrutural sufocar em vez de ajudar as pessoas a realizarem um trabalho melhor, transformando-se, assim, em apenas mais uma burocracia.

Para retratar ativos intelectuais estruturais na perspectiva do autor, são necessários dois tipos de dados: medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa; e medidas de eficiência organizacional.

Ao utilizar essa divisão de dados, chega-se aos indicadores retratados na Tabela 8, que permite averiguar até que ponto os sistemas da empresa ampliam e aprimoram o trabalho do pessoal.

Tabela 8 - Indicadores de capital estrutural

Indicadores	Unidade de Medida
AVALIAÇÃO DOS ESTOQUES DE CONHECIMENTO	
O ativo diferencia seu produto e serviço de outro	
Alguém pagaria por ele	
Qual o valor para outras empresas	
Pontos fortes versus outros ativos comparáveis	
ROTATIVIDADE DO CAPITAL DE GIRO	
Rotatividade do Capital de Giro	
Rotatividade do Capital de Giro comparado as contas a receber	
Rotatividade do Capital de Giro comparado as contas a pagar	
Rotatividade do Capital de Giro comparado aos estoques não publicados nos relatórios	
Rotatividade do Capital de Giro comparado aos concorrentes	
AVALIAÇÃO DA LENTIDÃO BUROCRÁTICA	
Sugestão feita versus sugestão implementada	
Tempo de lançamento no mercado	
Qual a proporção entre receitas e custos	
Tempo de preparação	
Tamanho mínimo de lote lucrativo	

Fonte: elaborado pelo autor

O capital estrutural assume diversas formas e pode ser diferente em cada empresa. Na proposta apresentada, os indicadores estão segmentados em: avaliação do estoque do conhecimento; rotatividade do capital de giro; e avaliação da lentidão da burocracia.

A avaliação do estoque do conhecimento propõe que, para identificar os ativos intangíveis, deve-se classificá-los em três novos grupos: conjunto técnico (segredos comerciais, fórmulas etc); conjunto de marketing (direitos autorais, nome, logotipo, propaganda etc); e conjunto de habilidades e conhecimento (banco de dados, manuais, cláusulas de exclusividade etc). Depois, aplica os três primeiros testes enumerados na tabela. Em seguida, avalia os pontos fortes e fracos, atribuindo pontuação de 0 a 5 e compara o valor relativo com os seus melhores concorrentes.

A rotatividade do capital de giro analisa a substituição do estoque por informações. Acompanha a rotatividade do capital de giro para analisar a eficiência

operacional. Quanto maior o índice de rotatividade, menor o volume de recursos financeiros comprometidos em gerar vendas.

E, por fim, a avaliação da lentidão burocrática verifica se os sistemas operacionais e gerenciais da empresa estão interpondo-se entre o pessoal.

d) Medidas do capital de clientes

Os clientes representam a categoria mais importante dos ativos intangíveis. Segundo Stewart (1998, p.126), o mais impressionante é ser o grupo menos administrado. Muitas empresas não sabem quem são seus clientes potenciais, ou os tratam como adversários, e não como ativos.

Para entender o valor do capital de clientes e as oportunidades de acúmulo de riqueza, tanto ao comprador como ao vendedor, Stewart (1997, p.136) observa a cadeia de valor intangível, isto é, o trajeto do produto ou serviço do vendedor ao consumidor final ou da matéria-prima aos produtos dispostos nas prateleiras das lojas, buscando identificar o valor agregado em cada etapa, cuja idéia é agregar o máximo de valor possível ao menor custo, e incorporar esse valor à sua margem de lucro.

Para isso, propôs a verificação dos indicadores apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Indicadores de medidas do capital de clientes

Indicadores	Unidade de Medida
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	
Índice de retenção dos clientes	%
Volume de negócios	
Tolerância de preço	
Lucratividade por cliente	
AVALIAÇÃO DE ALIANÇAS	
Pontos fortes dos clientes	
Crescimento financeiro dos principais clientes	%
Fornecedora principal de clientes fortes	
Participação dos clientes nos negócios	%
VALOR DO CLIENTE LEAL	
Qual o valor presente da base de clientes	
Quanto vale um cliente novo	
Quanto vale manter um cliente antigo	

Fonte: elaborado pelo autor

Na avaliação do capital do cliente, os indicadores foram organizados em três categorias: satisfação do cliente; avaliação de alianças; e valorização do cliente leal.

A satisfação do cliente refere-se a lealdade, assim propõe verificar o índice de retenção dos clientes; o volume de negócios; a tolerância de preço; e lucratividade por cliente. Dessa forma, para ser considerado um cliente satisfeito, deve exibir pelo menos um dos quatros indicadores propostos.

A avaliação de alianças inclui indicadores financeiros e não-financeiros para ajudar a definir o relacionamento entre a empresa e seus clientes ou fornecedores.

Por sua vez, os indicadores para avaliar o cliente leal referem-se aos custos para adquirir e manter clientes, bem como o retorno gerado por esses clientes. Com essas informações a empresa pode analisar a viabilidade de se atrair clientes; analisar os clientes por segmento; quais clientes devem almejar ou dispensar; e explorar a alavancagem econômica que a satisfação do cliente proporciona.

A seguir, mostra-se a visão conjunta da metodologia proposta por Stewart (1997) e seus indicadores formalizados para mensuração do capital intelectual.

2.4.3.2 Visão conjunta da metodologia proposta por Thomas A. Stewart

Na metodologia de mensuração do capital intelectual, proposta por Thomas A. Stewart, o conjunto de indicadores é distribuído, em sua forma final, para cada uma das medidas descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Conjunto de indicadores para as medidas do capital intelectual

Medidas do todo	Medidas do capital humano	Medidas do capital estrutural	Medidas do capital de clientes
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
Razão do valor de mercado/valor contábil	INOVAÇÃO	AVALIAÇÃO DOS ESTOQUES DE CONHECIMENTO	SATISFAÇÃO DO CLIENTE
Q de Tobin	Percentual de vendas de novos produtos ou serviços	O ativo diferencia seu produto e serviço de outro	Índice de retenção dos clientes
Valor intangível calculado - VIC	(...)	(...)	(...)
	Margem bruta de novos produtos	Pontos fortes versus outros ativos comparáveis	Lucratividade por cliente
	ATTITUDES DOS FUNCIONÁRIOS	ROTATIVIDADE DO CAPITAL DE GIRO	AVALIAÇÃO DE ALIANÇAS
	Grau de satisfação no trabalho	Rotatividade do capital de giro	Pontos fortes dos clientes
	(...)	(...)	(...)
	Grau de benefício de seu trabalho aos clientes	Rotatividade do Capital de Giro comparado aos concorrentes	Participação dos clientes nos negócios
	POSIÇÃO, ROTATIVIDADE, EXPERIÊNCIA, APRENDIZADO	AVALIAÇÃO DA LENTIDÃO BUROCRÁTICA	VALOR DO CLIENTE LEAL
	Índice de funcionários qualificados	Sugestão feita versus sugestão implementada	Qual o valor presente da base de clientes
	(...)	(...)	(...)
	Defasagem entre a realização e expectativa	Tamanho mínimo de lote lucrativo	Quanto vale manter um cliente antigo
	OUTRAS MEDIDAS		
	Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes		
	(...)		
	Contratação de funcionários pelos concorrentes		
	Causas de desligamento de funcionários		

Fonte: elaborado pelo autor

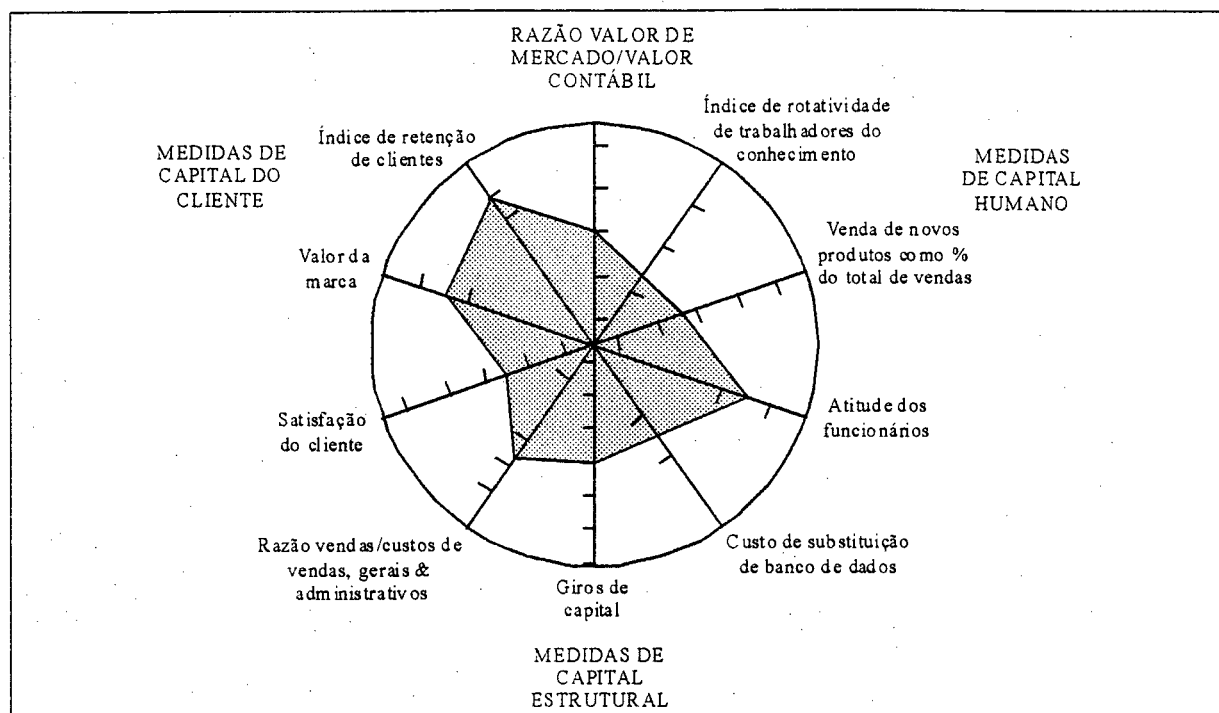
Para retratar o desempenho financeiro, Stewart (1998, p.217) cita que a contabilidade do capital intelectual analisa o desenvolvimento da empresa sob vários pontos de vista, e as medidas cabíveis para um determinado segmento comercial ou a uma estratégia organizacional podem ser triviais para outros.

Contudo, a existência excessiva de medidas não-financeiras pode tumultuar e confundir o painel informativo das organizações, levando-as focarem informações irrelevantes. Assim, recomendam três princípios na escolha das medidas a serem utilizadas:

- manter a simplicidade, no sentido de não selecionar mais do que três medidas para cada um dos itens do capital humano, estrutural e do cliente, além de um valor que dê idéia do todo;
- avaliar o que é estrategicamente importante; e
- avaliar atividades que produzem riqueza intelectual.

A Figura 2 ilustra o navegador do capital intelectual proposto por Stewart (1998, p.219) a uma empresa fictícia, utilizando uma medida geral denominada de Razão Valor de Mercado/Valor Contábil, e três indicadores para cada um dos itens do capital humano, estrutural e do cliente.

Figura 2 - Navegador do capital intelectual



Fonte: Stewart (1997, p. 219)

O navegador apresenta escalas nos eixos sem se preocupar em demonstrar valores. Caso se referisse a uma empresa real, definiriam as escalas de maneira que as metas fossem alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Traçando a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e parte externa o que se deseja.

2.4.4 Comparativo das metodologias pesquisadas

As informações procedentes dos indicadores propostos pelos autores, para a mensuração da gestão do conhecimento, possibilitam aos gestores, acionistas, investidores e outros usuários externos, a visualização do gerenciamento de um dos mais importantes recursos econômicos da Era da Informação: o capital intelectual.

Os modelos para mensuração da gestão do conhecimento apresentam indicadores chaves para contribuir com os fatores que impulsionam as organizações gerenciar e monitorar periodicamente suas ações. E como consequência, adquirir diferenciais estratégicos, criar informações para suporte decisório e melhorar os resultados dos investidores.

Com a proposta de Sveiby (1998), a avaliação dos ativos intangíveis torna-se possível a partir da divisão dos indicadores em três categorias: Competência, Estrutura Externa e Estrutura Interna. Em analogia ao modelo de Sveiby, a proposta de Stewart (1997) assemelha-se quando este procura realçar a importância do capital intelectual na empresa. Para tanto, menciona a necessidade de dividi-lo em dois grupos: Capital Estrutural e Capital Humano. Nessa mesma linha, Edvinsson e Malone (1998) dividem o capital intelectual em: Capital Estrutural, Capital de Clientes e Capital Humano.

A consensualidade de que o capital intelectual é uma fonte riquíssima de geração de resultados para a organização e que sua gestão representa um instrumento estratégico competitivo para auxiliar a atingir metas, planificar a pesquisa e desenvolvimento, promover o aprendizado contínuo interativo, analisar o valor real da empresa e ampliar a memória organizacional, fica evidenciado nos modelos investigados para a geração de valor na sociedade do conhecimento.

Comparando o arcabouço metodológico dos autores, nota-se que, apesar da não uniformidade nas medidas e diferenças nas nomenclaturas, há uma predominância em relevar os mesmos focos, direcionando os indicadores ao capital humano, estrutural e de cliente, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Metodologia para avaliação da gestão do conhecimento

Sveiby, 1998	Edvinsson e Malone, 1998	Stewart, 1997
Gestão do conhecimento	Capital intelectual	Capital intelectual
Competência	Capital humano	Capital humano
Estrutura interna	Capital estrutural	Capital estrutural
Estrutura externa	Capital de cliente	

Fonte: Elaborado pelo autor

As três propostas traduzem um esmero inédito no tratamento sistematizado da evidenciação de indicadores não-financeiros para avaliar a gestão do conhecimento, desenvolvidos e empregados na prática concreta da gestão de algumas empresas de grande porte. O modelo Sveiby é voltado ao ramo de consultoria; a proposta de Edvinsson e Malone é direcionada ao setor de serviços financeiros, podendo também ser usada em setores imobiliários e de seguros; e a metodologia de Stewart refere-se, somente, a uma empresa imaginária.

No que concerne à aplicação dos modelos em outros segmentos empresariais, como a indústria, comércio e prestação de serviços, os autores são unânimes ao mencionar que as propostas precisam ser cuidadosamente inspecionadas, a fim de selecionar e adaptar os indicadores para cada segmento e ramo de atividade. Segundo Stewart (1997, p.200), o propósito é compartilhar idéias que incitem as empresas a experimentar suas próprias, pois seria um erro para qualquer empresa, mesmo que de ramo semelhante, adotar simples e inconseqüentemente as idéias sugeridas.

Por fim, os autores apresentam vários meios para se verificar a eficiência e agregação de valor na gestão dos ativos intangíveis. Alguns índices, certamente, podem ser eliminados pela irrelevância ou impossibilidade de mensuração. Sugerem que a empresa opte apenas por alguns deles, para não dificultar a análise e confundir o leitor, adaptando-os às necessidades e focos de cada organização.

3 PROPOSTA DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA EMPRESA COMERCIAL

Este capítulo descreve a proposta de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa comercial, com base nos conceitos abordados no capítulo anterior. Inicialmente faz-se algumas considerações iniciais. Na sequência, aborda-se os capitais da gestão do conhecimento. E, por último, contempla-se o monitor da gestão do conhecimento.

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O sistema de avaliação de ativos intangíveis não objetiva contemplar um quadro completo dos índices e indicadores pesquisados e tidos como aplicáveis ao segmento comercial, pois, um sistema de avaliação com essa amplitude parece ser impossível estratégica, metodológica e financeiramente, no momento. Edvinsson e Malone (1998, p.138) mencionam que:

no futuro quando as empresas estiverem totalmente informatizadas e monitorizarem todas as suas atividades em tempo real, então o acompanhamento de quase duzentas variáveis pode ser viável, e até mesmo desejável. Mas no momento é difícil imaginar o motivo pelo qual uma empresa da atualidade estaria disposta a comprometer-se em termos de tempo e dinheiro para realizar tal intento.

Buscar-se-á, portanto, demonstrar um conjunto de indicadores mensuráveis que sirvam como parâmetros comparativos, considerando o tamanho e a complexidade dos segmentos empresariais congêneres.

Nesse sentido, Doná (2001 p.52) afirma ser necessário identificar os elementos que se pretende mensurar e associá-los à medida a ser utilizada para representá-los, a fim de evitar um processo de mensuração inadequado. Assim, os

critérios de mensuração utilizados devem proporcionar informações eficientes e eficazes aos diversos usuários das informações gerenciais e servir como suporte aos seus modelos decisórios.

Propor metodologias e modelos de mensuração a eventos ainda não ocorridos não é simples, pois as informações subjetivas apresentam maior complexidade, o que conseqüentemente dificulta sua codificação. Dessa forma, Beuren (2000, p.22), comenta que:

a precisão e a fidedignidade dos padrões de mensuração são de fundamental importância no processo de fazer mensurações e comparações exatas, a fim de prover informações válidas, confiáveis, apropriadas e econômicas, para cada tipo de decisão a ser tomada. Válida por representar os verdadeiros atributos dos objetos ou eventos alvos. Confiáveis diz respeito à não-existência de erro no processo de mensuração. Apropriadas está relacionado à pertinência e necessidade da informação para a tomada de decisão. Econômicas, em termos de relação custo x benefício que a informação proporciona.

A mensuração é necessária para expressar os objetivos e clarificar alvos a respeito dos quais as decisões devem ser tomadas, assim como para avaliar os resultados das atividades gerenciais envolvidas no processo de se atingir alvos e criar diferenciais competitivos.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.6), os analistas consideram os dados relativos ao desempenho não-financeiro como indicadores importantes do desempenho financeiro futuro, bem como, em menor grau, para a recomendação de compra de ações e a previsão de lucros a curto prazo.

Nessa perspectiva, busca-se uma linguagem diferente, usada para elaborar um relatório dinâmico, destinado ao público que ultrapassa as fronteiras da diretoria. Espera-se, como meta particular, ressaltar o processo contínuo de agregar fatores para a sustentabilidade a longo prazo da organização e que motive o aprendizado interativo. De acordo com Edvinsson e Malone (1998), parte-se do princípio que "uma meta de processo de valoração consiste em ressaltar combinações incomuns de índices e, então, testá-las para verificar se trazem uma nova perspectiva

inesperada e útil para a organização”

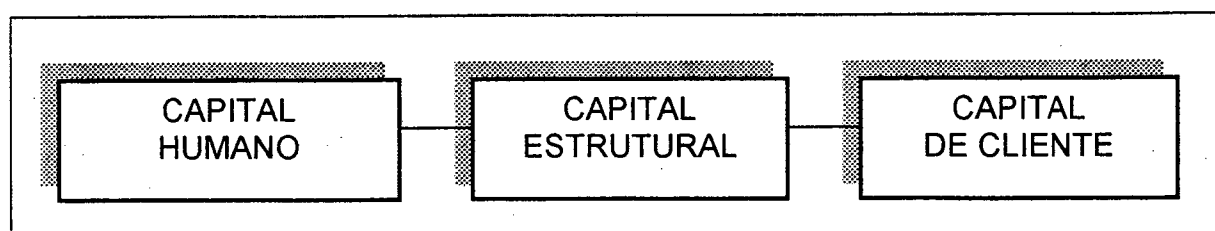
Portanto, a finalidade é proporcionar alguns indicadores para que os gestores possam começar a avaliar sua empresa. Nesta perspectiva, qualquer instrumento de avaliação é limitado pelo princípio da incerteza: todos dependem do observador. Nesse sentido, e, frente a real impossibilidade de se elaborar um modelo de divulgação e mensuração da gestão do conhecimento verdadeiramente universal, que abarque todas as empresas comerciais, o modelo proposto, preferencialmente, deve servir como um paradigma a partir do qual as empresas comerciais possam trabalhar para criar um formato que melhor lhes convenham.

3.2 CAPITAIS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a mensuração da gestão do conhecimento em empresas do setor comercial, apresenta-se uma proposta denominada de Monitor da Gestão do Conhecimento, fruto da reflexão teórica e de analogia aos modelos apresentados por Sveiby, Edvinsson e Malone, e Stewart.

O monitor da gestão do conhecimento é composto por três capitais, os quais devem ser monitorados e gerenciados para a efetiva administração de uma empresa que atue no segmento do comércio. A Figura 3 resume os três capitais segmentados em: capital humano, capital estrutural e capital de cliente.

Figura 3 – Capitais da gestão do conhecimento



O capital humano refere-se à competência dos profissionais, do pessoal de suporte e dos autônomos contratados. Entende-se por profissionais, todas as pessoas que produzem, planejam, processam e apresentam produtos ou soluções, os quais estão diretamente envolvidos no trabalho com o cliente; o pessoal de suporte, compreende os funcionários que trabalham nos setores de contabilidade, administração, controladoria, financeiro e outros, e que contribuem de forma direta com a estrutura interna; e os autônomos contratados, englobam os especialistas e fornecedores externos de serviços envolvidos nos projetos da empresa.

A sugestão em separar os autônomos contratados dos profissionais e do pessoal de suporte, baseia-se no fato de muitas empresas necessitarem de profissionais externos para o desenvolvimento de suas atividades. Entretanto, esses autônomos contratados não constam em folha de pagamento da empresa. Assim, Sveiby (1998, p.198) cita que estes autônomos contratados não devem ser contados entre os funcionários. O critério está de acordo com as leis trabalhistas e regras estatísticas adotadas na maioria dos países. Nos setores onde os funcionários desempenham múltiplas funções, pode-se fragmentar o tempo despendido aos clientes, e destinar o tempo remanescente à estrutura interna.

O capital humano é, portanto, composto por toda capacidade, habilidade e experiência individual dos profissionais, pessoal de suporte e autônomos contratados, cujo principal objetivo é a inovação de produtos e serviços ou a melhoria no processo do negócio. Neste aspecto, o capital humano é formado e empregado quando parte do tempo e do talento das pessoas são dedicados às atividades que resultem em inovação organizacional.

Com relação ao capital estrutural, representa o fluxo de conhecimento dentro da organização. Pode ser definido como o conjunto de sistemas administrativos,

conceitos organizacionais, modelos, rotinas, marcas, imagens da empresa, patentes, softwares, invenções, banco de dados, publicações, por fim, toda infra-estrutura necessária para fazer uma empresa funcionar. O capital estrutural serve de suporte ao capital humano.

O capital estrutural é o único dos capitais do monitor da gestão do conhecimento que pertence à empresa como um todo. E, por isso, seu valor pode ser calculado com maior exatidão.

O capital de cliente inclui marcas e imagens, além de representar o fluxo externo de conhecimento nas relações com os clientes e fornecedores. É o valor do relacionamento com os clientes. E, sem dúvida, os clientes representam uma fonte importante de recursos financeiros.

Os clientes, além, de fonte de recursos financeiros, segundo Sveiby (1998, p.141), configuram-se como outras fontes de valores, como: meios de treinamento aos funcionários; referências para outros clientes; propagandistas e formadores da imagem da organização; e incentivadores do desenvolvimento da competência, face às suas crescentes exigências. Assim, esse fluxo de conhecimento gerado pelos clientes de forma intrínseca, acaba convertendo-se em recursos financeiros, isto é, transforma-se, também, em uma fonte visível de receita financeira.

Todo o tempo que os funcionários passam trabalhando para os clientes é potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes. Esses relacionamentos podem ser individuais ou institucionais. Como os dois tipos de relacionamentos possuem valor, precisam ser gerenciados, haja vista, nem todos os relacionamentos com os clientes reverterem em lucro, competência ou melhorar a imagem da empresa para gerar novos negócios. Conseqüentemente, percebe-se a necessidade de se construir uma estratégia de relacionamentos-chave

que reverta no sucesso do empreendimento.

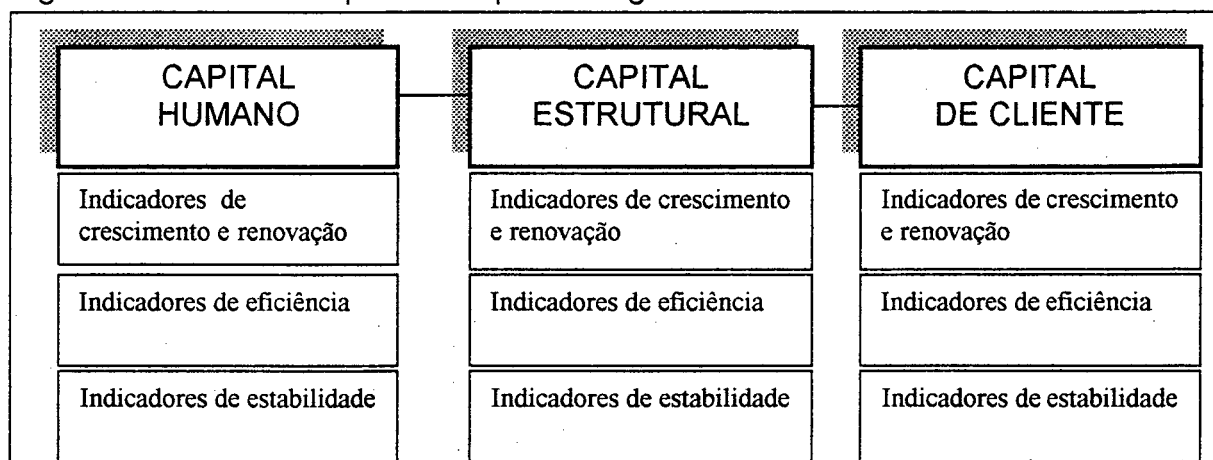
Neste aspecto, categorizar os clientes é uma forma sensata de melhor administrá-los. Assim, sugere-se que sejam divididos em:

- clientes que trazem retorno financeiro;
- clientes que contribuem para a imagem da empresa e tornam-se referenciais; e
- clientes que conseguem tornar a empresa mais profissional, embora não agreguem nenhum valor econômico e de imagem, mas que por suas exigências, forçam a empresa manter altos padrões de qualidade.

Conhecendo melhor o portfólio de clientes, a empresa pode ser mais seletiva nas abordagens de marketing e concentrar suas habilidades em projetos adequados aos vários tipos de clientes, o que pode se tornar mais benéfico aos próprios clientes da empresa.

Cada um dos capitais, descritos na Figura 4, recebe indicadores para avaliar o crescimento e renovação, a eficiência e a estabilidade, e devem ser utilizados para fins gerenciais internos.

Figura 4 – Indicadores para os capitais da gestão do conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo é uma adaptação da metodologia de Sveiby (1998). Sua proposta foi desenvolvida para empresas de prestação de serviços no ramo de consultoria, segmentando os indicadores em competência, estrutura interna e estrutura externa.

Para a aplicação em uma empresa comercial, sugere-se agrupar os indicadores em capital humano, capital estrutural e capital de cliente, como preconizado por Edvinsson e Malone (1998).

Acredita-se que a denominação utilizada por Sveiby (1998, p.10) esteja mais relacionada ao segmento da prestação de serviço, pois o autor fala de competência, como capacidade de agir em diversas situações, para criar tanto ativos tangíveis como ativos intangíveis. Comenta ser impossível se conceber uma organização sem pessoas, fazendo-se, portanto, inferência à competência das pessoas. Assim, denominar essa competência de capital humano, parece refletir com mais nitidez a categoria de bem intangível.

Com relação ao capital estrutural, denominado por Sveiby (1998, p.12) de estrutura interna, representando as marcas, conceitos, sistemas administrativos e de computadores criados pelos funcionários e, como o próprio autor cita, "em geral pertencentes à organização", acredita-se conotar mais eficazmente como bem da empresa, quando denominado de capital estrutural.

Já com relação ao capital de cliente, chamado por Sveiby (1998, p.13) de estrutura externa, consolidando todas as relações com clientes, inclusive o grau de satisfação com que a empresa soluciona problemas, acredita-se que ao denominá-lo de capital de cliente estará representando com maior objetividade sua grandeza.

Desta forma, os capitais avaliam o crescimento e renovação, a eficiência e a estabilidade de uma empresa comercial, como sugerido por Sveiby (1998).

Busca-se eliminar a complexidade dos indicadores para os capitais intangíveis da gestão do conhecimento e, ao mesmo tempo, possibilitar a efetiva mensuração e comparação ao longo dos anos. Desse modo, os indicadores de cada capital permitem acompanhar os resultados decorrentes do processo interativo de aprendizado e o compartilhamento das informações, premissas, preconizadas pelas estratégias da gestão do conhecimento.

As seções que se seguem descrevem como utilizar as medidas de avaliação para mensurar o crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Primeiro para os indicadores do capital humano e, depois, para o capital estrutural e o capital de cliente.

3.2.1 Capital humano

Os indicadores do capital humano estão diretamente relacionados às atitudes, aptidões, posições, rotatividade, experiências e aprendizado dos profissionais, pessoal de suporte e dos autônomos contratados. Representa uma fonte do capital estrutural e do capital de cliente.

Para melhor elucidação dos indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade, propõe-se as medidas relacionadas no Quadro 9. A proposta origina-se de adaptações do modelo instituído por Sveiby (1998), o qual classifica o capital humano de indicadores de competência. O modelo guarda, também, estreita relação à metodologia de Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997).

Quadro 9 - Indicadores de avaliação do capital humano

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Tempo de profissão	Valor agregado por funcionário	Média etária
Nível de escolaridade	Proporção de profissionais na empresa	Tempo de serviço
Custo de treinamento e educação <i>per capita</i>	Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes	Posição relativa de remuneração
Rotatividade da competência		Taxa de rotatividade de funcionários
Cientes que aumentam a competência		Causas de desligamento dos funcionários
Tempo de treinamento no ano		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores para o gerenciamento e mensuração do capital humano buscam conhecer os requisitos essenciais para contratação de funcionários; os investimentos destinados à qualificação profissional por meio de treinamentos e cursos; a motivação para execução melhorada de suas atribuições; e as recompensas pela dedicação à empresa. Objetivamente, avaliam a satisfação e retenção dos funcionários.

Nesse sentido, os indicadores do crescimento e renovação propõem verificar:

- tempo de profissão - avalia o número de anos que os funcionários exercem sua profissão, configurando-se numa medida de habilidade e experiência média dos indivíduos. Para evidenciar esse indicador, pode-se usar gráficos que permitam acompanhar as mudanças no crescimento e renovação da organização ao longo dos anos;
- nível de escolaridade - analisa como o nível de escolaridade afeta a competência e a capacidade da empresa em alcançar seus objetivos institucionais e vantagens competitivas; classificação do nível de escolaridade em primeiro grau, segundo grau e nível superior, representando-os em gráficos comparativos, anualmente, mostra a evolução do nível educação na organização;

- custo de treinamento e educação *per capita* - refere-se aos dispêndios destinados a aumentar a competência dos funcionários; mesmo que representem baixos valores, merecem ser registrados, computando-se, inclusive, o tempo gasto, por representar, em alguns casos, dispêndios consideráveis; sugere-se analisar estes custos em razão da rotatividade de funcionários ou ao número de dias dedicados à educação por funcionário;
- rotatividade da competência - diz respeito ao nível de ganho ou perda ocasionado pelas substituições de funcionários competentes; assim, a divisão do número de funcionários que entram na empresa pelos que saem, resulta no quociente que procura mostrar como a rotatividade afeta a competência e a inovação da organização;
- clientes que aumentam a competência - são aqueles que por suas crescentes exigências, forçam a empresa a manter ou melhorar os padrões de qualidade; uma vez que um grande número de funcionários dedica a maior parte de seu tempo ao atendimento de clientes, estes representam a fonte mais importante para o desenvolvimento da competência; acredita-se obter informações valiosas a partir da medição da proporção de clientes que contribuem para o crescimento e renovação da empresa; com base nesses clientes e por meio de questionamentos promovidos pelos funcionários, pode-se elaborar uma relação de ações, projetos ou atributos que se julga educativos para a melhoria da competência da empresa e, então, testá-los; e
- tempo de treinamento no ano - indica a proporção de dias que os funcionários dedicam-se ao desenvolvimento de sua competência para a

sustentabilidade do crescimento organizacional; apresentado em forma de gráficos comparativos, ao longo dos anos, permite o melhor acompanhamento da evolução do aprendizado contínuo.

Por sua vez, os indicadores para verificação da eficiência do capital humano propõem acompanhar:

- valor agregado por funcionário - é o aumento de valor que os funcionários ou profissionais geram depois de deduzir as aquisições de fontes externas, bem como, todos os custos e despesas em sua manutenção; pode-se calcular o valor agregado por funcionário, acrescentando ao valor do lucro antes das depreciações e juros, o valor total dos salários, encargos sociais e outros honorários e dividi-lo pelo número de funcionários; representa uma medida de avaliação da produção e, conseqüentemente, da capacidade de produzir valor econômico;
- proporção de profissionais na empresa - obtida pela divisão do número de profissionais, (por exemplo, o número de gerentes, vendedores, colaboradores, assistentes e ajudantes imediatos do estoques) pelo total de funcionários da empresa; a medida mostra a importância dos profissionais e possibilita comparar o nível de profissionalização em empresas do mesmo segmento; e
- habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes - a medida não fornece dados quantitativos sobre o capital humano, mas pode ser uma fonte riquíssima de informações qualitativas para impulsionar a melhoria contínua da eficiência dos funcionários; descreve a capacidade que os clientes esperam dos funcionários de uma empresa, como: familiaridade com sua linha de produtos, habilidade de venda, conhecimento de análise

de crédito, empatia, iniciativa etc.; representam, em síntese, quais habilidades as pessoas precisam ter para criar diferencial e reter os clientes; pode ser mapeada mediante estudos, questionamentos e reflexões anuais das novas exigências das diversas categorias de clientes. Assim, com o acompanhamento periódico das habilidades mais valorizadas, a empresa poderá traçar estratégias e ações para corrigi-las e/ou implementá-las.

No que diz respeito aos indicadores para mensuração da estabilidade do capital humano, estes buscam analisar:

- média etária - é um indicador dinâmico e mostra a idade média dos funcionários, por considerar que os funcionários mais velhos são mais estáveis; uma média de idade elevada tende a denotar uma empresa movida mais por sabedoria e experiência do que por impulso; assim, monitorar graficamente a curva da idade, é um importante indicador da competência do capital humano organizacional;
- tempo de serviço - também considerado um indicador dinâmico, mostra o número de anos de dedicação à mesma empresa; quando referenciado aos profissionais e autônomos contratados, indica a estabilidade da competência e quanto ao pessoal de suporte, indica a estabilidade da estrutura interna;
- posição relativa de remuneração - expressa sob forma de índice, mede os níveis médios de custo com funcionários ao longo dos anos, bem como em relação à concorrência; acompanhar as remunerações individualmente, pode indicar se o funcionário tem probabilidade de procurar emprego em outra empresa;

- taxa de rotatividade de funcionários - identifica o número de pessoas admitidas e demitidas durante o ano; uma taxa de rotatividade muito baixa, indica situação estável, porém estática; uma taxa muito alta, indica que as pessoas estão insatisfeitas ou que houve uma mudança na estrutura interna da empresa; pode ser encontrada pela divisão do número de pessoas que deixaram a empresa durante o ano, pelo número de funcionários existentes no início do ano; pode ser monitorada de forma geral ou departamentalizada; e
- causas de desligamento dos funcionários - indica as razões pelas quais os funcionários demitem-se da empresa; através do acompanhamento anual das causas rescisórias, analisam-se os principais motivos que alteram a estabilidade do quadro de pessoal da organização.

Os indicadores apresentados possibilitam um avanço no processo de se avaliar o capital humano de uma empresa comercial sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.113), uma empresa sem a dimensão do fator humano bem sucedido, fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.

Portanto, os indicadores constituem apenas o início dos desafios associados à motivação da capacidade humana e à verificação por parte dos gestores, da receptividade de suas condutas organizacionais. Pois, a sobrevivência econômica das empresas e a empregabilidade das pessoas dependem, progressivamente, do aprendizado contínuo para uma adaptação às crescentes exigências do mercado competidor.

Para maior clareza, o Quadro 10 compara os indicadores propostos para

mensurar o capital humano, com a metodologia de avaliação da competência de Sveiby (1998).

Quadro 10 – Análise comparativa do capital humano com a metodologia de Sveiby

Indicadores da avaliação do capital humano propostos		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Tempo de profissão	Valor agregado por funcionário	Média etária
Nível de escolaridade	Proporção de profissionais na empresa	Tempo de serviço
Custo de treinamento e educação <i>per capita</i>	Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes	Posição relativa de remuneração
Rotatividade		Taxa de rotatividade de funcionários
Cientes que aumentam a competência e inovação		Causas de desligamento dos funcionários
Tempo de treinamento no ano		
Indicadores de avaliação da competência de Sveiby		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Tempo de profissão	Proporção de profissionais na empresa	Média etária
Nível de escolaridade	Efeito alavancagem	Tempo de serviço
Custo de treinamento e educação	Valor agregado por profissional	Posição relativa de remuneração
Graduação		Taxa de rotatividade de profissionais
Rotatividade da competência		
Cientes que aumentam a competência		

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que, a partir da metodologia de Sveiby, foram realizadas as seguintes adaptações a fim de adequá-lo para uma empresa comercial:

- nos indicadores de crescimento e renovação, propõe-se que o custo de treinamento e educação seja *per capita*, e ainda, substitui-se o indicador de graduação, pelo indicador de tempo de treinamento durante o ano, por acreditar que este último possa acompanhar de maneira mais dinâmica a evolução do aprendizado contínuo;
- na eficiência, excluiu-se o indicador do efeito alavancagem, uma vez que, mediante o acompanhamento da proporção de profissionais na empresa e o valor agregado por funcionário, incluindo-se os profissionais, acredita-se

ser suficiente para o acompanhamento da capacidade de geração de receitas; por outro lado, inclui-se o indicador de habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes, no pressuposto que essas informações possam servir para motivar a busca pelo aperfeiçoamento e melhoria da eficiência; e

- nos indicadores de estabilidade, sugere-se calcular a taxa de rotatividade para todos os funcionários, ou seja, profissionais, pessoal de suporte e autônomos contratados, e não apenas aos profissionais; inclui-se o indicador das causas de desligamentos dos funcionários, para identificar, efetivamente, os motivos pelos quais a estabilidade da empresa oscila ao longo do tempo.

Na sequência aborda-se a proposta para avaliar o capital estrutural, bem como a metodologia de seus indicadores.

3.2.2 Capital estrutural

A gerência explícita do capital estrutural pode aumentar a produtividade, classificar e aprofundar o conhecimento especializado. Porém, uma questão central da estrutura organizacional é estabelecer medidas que ofereçam maior probabilidade desse capital intelectual apoiar efetivamente as pessoas em vez de sufocá-las, pois, a sobrecarga de informações e equipamentos tecnológicos pode ser apenas uma burocracia ou um complicador em algumas atividades.

Para avaliação da competência do capital estrutural propõem-se as medidas do Quadro 11, mais especificamente, aos indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. O modelo adaptado de Sveiby (1998), que denomina o

capital estrutural de estrutura interna, guarda relação direta com os modelos de Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997).

Quadro 11 - Indicadores de avaliação do capital estrutural

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Investimento na estrutura interna	Proporção de pessoal de suporte	Idade da organização
Investimento em sistema de processamento de informações	Vendas por funcionários de suporte	Rotatividade do pessoal de suporte
Rotatividade do capital de giro	Conhecimento dos funcionários em informática	Taxa de novatos
Sugestões feitas versus sugestões implementadas		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores do capital estrutural avaliam o trabalho do pessoal de suporte, responsáveis pela manutenção da estrutura interna da empresa.

Nesse sentido, as medidas para analisar o crescimento e renovação do capital estrutural procuram verificar o seguinte:

- investimento na estrutura interna - representa os investimentos em novos métodos ou sistemas, patentes, marcas registradas, direitos autorais de embalagens ou produtos, banco de dados, manuais, padrões de controle de qualidade, propagandas, *design* etc.; esses investimentos indicam incrementos na infra-estrutura interna e devem ser monitorados e revistos anualmente; podem, ainda, serem representados como uma proporção das vendas;
- investimentos em sistemas de processamento de informações - identifica como os investimentos em tecnologia da informação influenciam na estrutura interna; é visto como uma medida de progresso no tocante à realização da missão da empresa; assim, os investimentos expressos em percentuais de vendas, fornecem pistas de como a estrutura está se

desenvolvendo;

- rotatividade do capital de giro - avalia o número de vezes que o capital de giro circula na empresa; é uma medida que permite verificar se a empresa está substituindo o estoque por informações; para calculá-lo, basta pegar o capital de giro, obtido pela adição dos estoques às contas a receber e subtração das contas a pagar, e dividi-lo pela média de vendas anual; quanto mais alto o valor, menos dinheiro a empresa está comprometendo para gerar suas vendas; e
- sugestões feitas versus sugestões implementadas - avalia a lentidão burocrática; quantas sugestões dos funcionários foram colocadas em prática; com o acompanhamento anual, analisa se a empresa não está limitando a capacidade do pessoal.

No que concerne aos indicadores para verificar a eficiência do capital estrutural, sugere-se:

- proporção de pessoal de suporte - mostra o número de funcionários de suporte em relação ao total de funcionários da empresa; uma mudança na proporção tende a indicar se a eficiência da empresa está melhorando ou regredindo;
- vendas por pessoal de suporte - evidencia o volume de vendas que o pessoal de suporte pode suportar administrativamente; é obtido pela divisão das vendas pelo número de funcionários de suporte; proporções crescentes podem representar melhoria da eficiência; e
- conhecimento dos funcionários em informática - denota a eficiência com que os empregados utilizam os investimentos em informática realizados pela empresa. Numa comparação ao longo dos anos, acompanha-se o

nível de conscientização sobre a premente necessidade da utilização da informática em busca da maior agilidade, precisão e eficiência.

Para acompanhar periodicamente a estabilidade do capital estrutural, apresenta-se os seguintes indicadores:

- idade da organização – a comparação da idade da empresa com a idade dos concorrentes mostra a estabilidade no segmento empresarial; acredita-se que organizações mais velhas, quando comparadas às empresas jovens ou iniciantes, costumam ser mais estáveis e confiantes;
- rotatividade do pessoal de suporte – os cálculos e as comparações com anos anteriores e outras empresas, identificam a estabilidade dos funcionários de suporte, bem como, a satisfação dos mesmos em relação à empresa; assim, pela divisão dos funcionários que entram com os que saem, chega-se ao quociente que mostra como a rotatividade afeta a estabilidade do capital estrutural da organização; e
- taxa de novatos – ilustra o número de funcionários de suporte com menos de dois anos de experiência na empresa. Para Sveiby (1998, p.211) os novatos, normalmente, apresentam taxas de rotatividade alta e são menos eficientes pelo fato de não conhecerem a tradição da empresa; comparar a taxa de novatos em relação ao total de funcionários de suporte ajuda a verificar se a eficiência está aumentando ao longo dos anos.

Para melhor evidenciação, o Quadro 12 compara os indicadores propostos para mensurar o capital estrutural, com a metodologia de avaliação da estrutura interna de Sveiby (1998).

Quadro 12 – Análise comparativa do capital estrutural com a metodologia de Sveiby

Indicadores de avaliação do capital estrutural propostos		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Investimento na estrutura interna	Proporção de pessoal de suporte	Idade da organização
Investimento em sistema de processamento de informações	Vendas por funcionários de suporte	Rotatividade do pessoal de suporte
Rotatividade do capital de giro	Conhecimento dos funcionários em informática	Taxa de novatos
Sugestões feitas versus sugestões implementadas		
Indicadores de avaliação da estrutura interna de Sveiby		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Investimento na estrutura interna	Proporção de pessoal de suporte	Idade da organização
Investimento em sistema de processamento de informações	Vendas por funcionários de suporte	Rotatividade do pessoal de suporte
Contribuição dos clientes para a estrutura interna	Medidas de avaliação de valores e atitudes	Taxa de novatos

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que, a partir da metodologia consagrada por Sveiby, foram realizadas algumas adaptações com objetivo de adequá-lo à empresa comercial, quais sejam:

- para os indicadores do crescimento e renovação, optou-se por substituir o indicador da contribuição dos clientes para a estrutura interna, pelo indicador de sugestões feitas versus sugestões implementadas, haja vista, entender que parte das sugestões dos funcionários origina-se de proposições e questionamentos dos clientes; acrescentou-se o indicador do capital de giro, sugerido na metodologia de Stewart, por acreditar-se que é aplicável, sem grandes problemas, nas empresas comerciais, bem como pela interessante interpretação, quando este indica a tendência da empresa em substituir os seus estoques por ativos do conhecimento - informações.
- nos indicadores de eficiência do capital estrutural, excluiu-se a medida de avaliação de valores e atitudes, dada sua complexidade e por entender-se

que está mais relacionada à avaliação da eficiência do capital humano, uma vez que o indicador sugere verificar as atitudes dos funcionários em relação ao local de trabalho, clientes e superiores hierárquicos; acrescentou-se o indicador do conhecimento dos funcionários em informática, objetivando verificar o interesse dos funcionários em utilizar os recursos tecnológicos disponíveis na empresa, uma vez que, a informática é uma ferramenta importante na gestão do conhecimento.

- com relação aos indicadores de estabilidade do capital estrutural, manteve-se a proposta de Sveiby.

Desta forma, a finalidade dos indicadores do capital estrutural consiste em descobrir o potencial ocioso de ativos intangíveis em uma empresa comercial, ainda não explorado; alertar sobre a necessidade de motivar os funcionários que não fazem uso pleno da estrutura da empresa; monitorar a estabilidade; identificar a necessidade de se implantar novas estratégias organizacionais; e buscar o aprendizado e compartilhamento interativos das informações.

Na sequência, faz-se uma inserção na proposta para avaliação do capital de cliente e na metodologia de seus indicadores.

3.2.3 Capital de cliente

O capital de cliente contempla o valor do relacionamento com o cliente, além, das marcas e a imagem da empresa.

Segundo Stewart (1997, p.136-137), para entender o capital de cliente e as oportunidades de acúmulos de riquezas que este cria, tanto ao comprador como ao vendedor, deve-se observar a cadeia de valor intangível. Ressalta que uma cadeia

de valor mostra como um produto ou serviço passa do primeiro vendedor ao usuário final, da matéria-prima às mercadorias nas prateleiras da loja, onde, o valor é, ou deveria ser, agregado em cada etapa.

Desta forma, a idéia é agregar o máximo possível de valor pelo menor custo, e incorporar esse valor a sua margem de lucro. Um gerente atento ao capital do cliente pode procurar informações em qualquer parte da cadeia de valor, e colocá-las onde gerar o maior retorno.

Neste aspecto, após a categorização dos clientes e o estabelecimento de estratégias de relacionamentos-chave, deve-se acompanhar qual a proporção das habilidades mais valiosas está sendo designada àqueles clientes capazes de melhorar a imagem da empresa; o montante de receitas geradas pelos clientes satisfeitos; e o montante de receitas geradas pelos clientes comuns. Vê-se, portanto, que estes podem ser bons indicadores para mensurar o capital do cliente.

Desse modo, no Quadro 13 descreve-se os indicadores para avaliação do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade do capital de cliente. Adaptado do modelo de Sveiby (1998), que o denomina de estrutura externa; além de Edvinsson e Malone (1998) e de Stewart (1997) que o chamam de capital de cliente.

Quadro 13 - Indicadores de avaliação do capital de cliente

Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Número de clientes	Índice de clientes satisfeitos	Proporção e grandes clientes
Lucratividade por cliente	Vendas anuais por cliente	Estrutura etária
	Índice de ganho e perdas	Frequência de repetição de pedidos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os indicadores para o crescimento e renovação do capital de cliente, fornecem os seguintes parâmetros:

- número de clientes - é um parâmetro para determinar a dimensão da empresa e a demanda por bons serviços; acompanhado anualmente, permite verificar o grau de satisfação e da lealdade do cliente; e
- lucratividade por cliente - determina a lucratividade gerada pela carteira de clientes da empresa; deve ser monitorada por categoria de clientes e comparada ao longo do tempo para verificar a satisfação e o comportamento dos resultados financeiros, bem como, para perceber a insuscetibilidade ao poder de persuasão dos concorrentes.

Por sua vez, a eficiência do capital de cliente pode ser mensurada através da aplicação dos seguintes indicadores:

- índices de clientes satisfeitos – é a tabulação de pesquisas de opinião com clientes para avaliar o grau de satisfação e percepção dos clientes em relação à qualidade e às atitudes da empresa; devem ser repetidas em intervalos regulares, sempre com os mesmos procedimentos e definições; após a pesquisa, os resultados devem ser analisados de forma cruzada com os dados da lucratividade, para verificar se as condutas com os clientes, ao longo do tempo, mantêm padrões de qualidade e de eficiência; os resultados dessas pesquisas podem ser utilizados para fins de marketing, no entanto, acredita-se na viabilidade de anexá-las aos demonstrativos financeiros;
- vendas anuais por clientes - o coeficiente mede o grau de eficiência da rede de clientes da empresa, pois vender mais ao mesmo cliente, normalmente, é mais fácil e menos oneroso que conquistar novos clientes; neste aspecto, o indicador mostra se a empresa está buscando novos clientes para manter seu volume de vendas anual, ou se está preocupada

em expandir as vendas aos mesmos clientes; e

- índice de ganhos e perdas – relaciona-se ao número de licitações ou tomadas de preços bem ou mal sucedido pela empresa no decorrer dos anos.

Por fim, os indicadores para mensuração da estabilidade do capital de cliente buscam analisar:

- proporção de grandes clientes - identifica a vulnerabilidade da empresa frente à dependência de seus clientes de grande porte; pode-se calcular esse indicador pelo percentual de vendas atribuído aos cinco maiores clientes ou ao número de clientes que representa cinquenta por cento do faturamento da empresa; caso a empresa dependa muito de alguns clientes, sua posição no mercado é fraca e, conseqüentemente, sua estrutura;
- estrutura etária - refere-se ao tempo que os clientes trabalham com a empresa; quanto maior esse tempo, melhor o relacionamento dos clientes com a empresa e maior a facilidade em retê-los; e
- frequência de repetição de pedidos – a repetição de pedidos pode ser indício da qualidade percebida pelo cliente e se a empresa encontrou a base de clientes certa; é medida como proporção de faturamentos totais atribuída aos antigos clientes, isto é, aqueles que adquiriram produtos da empresa pelo menos uma vez; uma alta frequência indica que os clientes estão satisfeitos. Como os clientes antigos normalmente são mais lucrativos que os novos, esse indicador, além de mostrar a estabilidade, diz algo sobre o potencial de lucratividade.

A maior parte dos indicadores listados para a mensuração do capital de

cliente está baseada em fluxos de conhecimento, em substituição às medidas financeiras adotadas nos demais indicadores. São principalmente adotados para fins de tomada de decisões estratégicas pelos executivos das empresas.

Para facilitar a visualização das alterações promovidas nos indicadores de mensuração do capital de cliente, no Quadro 14 compara-se a proposta com a metodologia de avaliação da estrutura externa de Sveiby (1998).

Quadro 14 - Análise comparativa do capital de cliente com a metodologia de Sveiby

Indicadores de avaliação do capital de cliente propostos		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Número de clientes	Índice de clientes satisfeitos	Proporção e grandes clientes
Lucratividade por cliente	Vendas anuais por cliente	Estrutura etária
	Índice de ganho e perdas	Frequência de repetição de pedidos
Indicadores de avaliação da estrutura interna de Sveiby		
Crescimento/Renovação	Eficiência	Estabilidade
Lucratividade por cliente	Índice de clientes satisfeitos	Proporção de grandes clientes
Crescimento orgânico	Índice de ganhos e perdas	Estrutura etária
	Vendas por clientes	Taxa de clientes dedicados
		Frequência de repetição de pedidos

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, o modelo proposto, ancorado na metodologia Sveiby, necessitou de algumas adaptações a fim de facilitar a aplicação em uma empresa comercial:

- nos índices de crescimento e renovação do capital de cliente, incluiu-se o indicador do número de clientes, para determinar a dimensão da empresa ao longo dos anos; e optou-se por não calcular o índice de crescimento orgânico, isto é, o aumento no faturamento decorrente da redução de aquisições de outras empresas, por acreditar-se que esta situação na maioria das empresas comerciais não seja tão freqüente;
- nos indicadores da eficiência do capital de cliente manteve-se a proposta de Sveiby;

- com relação aos indicadores de estabilidade, acredita-se que a taxa de clientes dedicados, responsável por identificar a proporção de vendas geradas por clientes com mais de cinco anos de fidelidade à empresa, possa ser verificado, de forma indireta, quando se acompanha a frequência da repetição de pedidos.

Com o uso desses indicadores, a empresa pode descobrir o retorno dos dispêndios destinados para atrair e manter os clientes por segmento; quais clientes a empresa deve buscar e quais a empresa pode dispensar. Além disso, explorar a alavancagem econômica proporcionada pela satisfação de seus clientes.

Da mesma forma como a contabilidade analisa vários índices para retratar a situação e o desempenho financeiro da empresa, a gestão do conhecimento necessita de indicadores para descrever a evolução e o desempenho da empresa sob vários pontos de vista. Assim, uma única medida não descreverá todos os seus capitais, de modo que indicadores chaves para uma organização podem não ser para outra, mesmo que a empresa atue em segmento idêntico.

Na sequência, mostra-se a consolidação dos indicadores propostos para o modelo de mensuração da gestão do conhecimento.

3.3 MONITOR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para a mensuração da gestão do conhecimento apresenta-se um modelo, o qual denominou-se de Monitor da Gestão do Conhecimento. Este compõe-se de capital humano, capital estrutural e capital de cliente, possibilitando a efetiva monitoração de ações, além de contribuir à administração de empresas que atuam no segmento comercial.

3.3.1 Proposta consolidada da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial

A consolidação dos indicadores propostos forma o Monitor da Gestão do Conhecimento para uma empresa do setor comercial, demonstrado no Quadro 15.

Quadro 15 - Monitor da gestão do conhecimento

CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUTURAL		CAPITAL DE CLIENTE	
Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação	
Tempo de profissão		Investimento na estrutura interna		Número de clientes	
Nível de escolaridade		Investimento em sistema de processamento de informações		Lucratividade por cliente	
Custo de treinamento e educação per capita		Rotatividade do capital de giro			
Rotatividade da competência		Sugestões feitas versus sugestões implementadas			
Cientes que aumentam a competência					
Tempo de treinamento no ano					
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Valor agregado por funcionário		Proporção de pessoal de suporte		Índice de clientes satisfeitos	
Proporção de profissionais na empresa		Vendas por funcionários de suporte		Vendas anuais por cliente	
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes		Conhecimento dos funcionários em informática		Índice de ganho e perdas	
Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Media etária		Idade da organização		Proporção e grandes clientes	
Tempo de serviço		Rotatividade do pessoal de suporte		Estrutura etária	
Posição relativa de remuneração		Taxa de novatos		Frequência de repetição de pedidos	
Taxa de rotatividade de funcionários					
Causas de desligamento dos funcionários					

Fonte: elaborado pelo autor

Vale ressaltar que, a existência de várias medidas não-financeiras possíveis de serem adaptadas, pode levar a empresa a utilizar um número excessivo de indicadores, superlotando e confundindo os instrumentos gerenciais. Cabe à empresa selecionar os indicadores que mais lhe convenham para cada um dos subtítulos do monitor da gestão do conhecimento e acompanhá-los periodicamente.

3.3.2 Análise comparativa da proposta com o modelo de Sveiby

Ao se analisar o conjunto de indicadores propostos para mensurar a gestão do conhecimento de uma empresa do setor comercial, com a metodologia do monitor de ativos intangíveis, observa-se a predominância de grande parte de indicadores evidenciados por Sveiby (1998), embora seus indicadores tenham sido, inicialmente, desenvolvidos para o acompanhamento das proporções de ativos intangíveis em empresas prestadoras de serviços na área de consultoria.

A visão conjunta, apresentada no Quadro 16, compara os indicadores das duas propostas, objetivando facilitar a visualização das alterações procedidas, a fim de adaptá-los ao setor comercial.

Quadro 16 – Análise comparativa da proposta com o modelo de Sveiby (1998)

Conjunto de indicadores do monitor da gestão do conhecimento proposto			Conjunto de indicadores do monitor dos ativos intangíveis de Sveiby		
CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUTURAL	CAPITAL DE CLIENTE	COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação	Crescimento e Renovação
Tempo de profissão	Investimento na estrutura interna	Número de clientes	Tempo de profissão	Investimento na estrutura interna	Lucratividade por cliente
Nível de escolaridade	Investimento em sistema de processamento de informações	Lucratividade por cliente	Nível de escolaridade	Investimento em sistema de processamento de informações	Crescimento orgânico
Custo de treinamento e educação per capita	Rotatividade do capital de giro		Custo de treinamento e educação	Contribuição dos clientes para a estrutura interna	
Rotatividade da competência	Sugestões feitas versus sugestões implementadas		Graduação		
Cientes que aumentam a competência			Rotatividade		
Tempo de treinamento no ano			Cientes que aumentam a competência e inovação		
Eficiência	Eficiência	Eficiência	Eficiência	Eficiência	Eficiência
Valor agregado por funcionário	Proporção de pessoal de suporte	Índice de clientes satisfeitos	Proporção de profissionais na empresa	Proporção de pessoal de suporte	Índice de clientes satisfeitos
Proporção de profissionais na empresa	Vendas por funcionários de suporte	Vendas anuais por cliente	Efeito alavancagem	Vendas por funcionários de suporte	Índice de ganho e perdas
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes	Conhecimento dos funcionários em informática	Índice de ganho e perdas	Valor agregado por profissional	Medida de avaliação de valores e atitudes	Vendas por clientes
Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade	Estabilidade
Idade média	Idade da organização	Proporção e grandes clientes	Idade média	Idade da organização	Proporção e grandes clientes
Tempo de serviço	Rotatividade do pessoal de suporte	Estrutura etária	Tempo de serviço	Rotatividade do pessoal de suporte	Estrutura etária
Posição relativa de remuneração	Taxa de novos	Frequência de repetição de pedidos	Posição relativa de remuneração	Taxa de novos	Taxa de clientes dedicados
Taxa de rotatividade de funcionários			Taxa de rotatividade de profissionais		Frequência de repetição de pedidos
Causas de desligamento dos funcionários					

Fonte: elaborado pelo autor

Para monitorar os indicadores de crescimento e renovação do capital humano, sugeriu-se que o indicador do custo de treinamento e educação fosse acompanhado de forma *per capita* no decorrer dos anos; substituiu-se o indicador de graduação pelo indicador de tempo de treinamento durante o ano. Nos indicadores de eficiência, excluiu-se o índice do efeito alavancagem e introduziu-se o indicador de habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes. E, para analisar a estabilidade, adicionou-se o indicador das causas de desligamento dos funcionários.

Com relação aos indicadores de crescimento e renovação do capital estrutural, acrescentou-se a medida de rotatividade do capital de giro; e substituiu-se o indicador das contribuições dos clientes para a estrutura interna pelo acompanhamento das sugestões feitas versus sugestões implementadas. Nos índices de eficiência, excluiu-se a medida de avaliação de valores e atitudes e acrescentou-se o indicador do conhecimento dos funcionários em informática. Nos indicadores de estabilidade não houve alterações.

Para acompanhar os indicadores de crescimento e renovação do capital de cliente, introduziu-se o monitoramento do número de clientes; e excluiu-se a medida do crescimento orgânico. Para analisar a eficiência, manteve-se a proposta inicial de Sveiby. No indicador da estabilidade, excluiu-se o indicador da taxa de clientes dedicados.

Desta forma, acredita-se na possibilidade de avaliar e mensurar os ativos intangíveis de uma empresa mercantil, pois, com estes indicadores o gestor poderá ver a empresa sob o foco de uma organização do conhecimento, ou seja, acompanhar de maneira contínua e permanente as ações desenvolvidas para promover o aprendizado e compartilhamento interativo das informações, com vista à maximizar seu objetivo institucional.

4 OPERACIONALIZAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PROPOSTA PARA UMA EMPRESA COMERCIAL

O presente capítulo contempla os aspectos necessários para a operacionalização da metodologia para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor comercial. Inicialmente, apresenta-se a empresa do setor comercial que serviu de suporte para verificar a operacionalização do modelo. Na sequência, aborda-se os elementos disponíveis na empresa para aplicação da proposta. Em seguida, faz-se uma incursão nos instrumentos necessários à sua viabilização. Por último, comenta-se os aspectos facilitadores e dificultadores para acompanhamento do aprendizado interativo.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL

Casa São Paulo, empresa mercantil, privada, registrada sob a denominação social de Irmãos Marconi Ltda, atua no segmento do comércio de materiais de construção há 55 anos, com sede em Jandaia do Sul e, filiais nas cidades de Maringá e Arapongas no Estado do Paraná.

Para um melhor entendimento dos aspectos caracterizadores da organização, dividiu-se esta seção em duas partes. Assim, inicialmente apresenta-se os aspectos gerais da organização. E, na sequência, comenta-se a estrutura funcional da empresa.

4.1.1 Aspectos gerais da organização

Constituída em 1946, a empresa tem como atividade o comércio varejista e atacadista de materiais de construção. A empresa adota o estilo *home-center* e disponibiliza aos clientes aproximadamente vinte mil itens de produtos do piso ao teto, além de serviços de eletrificação rural e urbana com padrão de qualidade atestado pela Companhia Paranaense de Energia - COPEL, segmento este, responsável por vinte por cento do faturamento anual da empresa.

Com 55 anos de tradição no ramo, seu faturamento anual gira em torno de quinze milhões de reais, possui cerca de mil fornecedores, dez mil clientes, cento e quarenta funcionários distribuídos entre matriz e filiais, além de uma frota de quinze veículos para atendimentos e entregas.

A missão da empresa é: “ser uma rede de lojas e proporcionar a nossos clientes a realização do sonho da casa própria, ofertando produtos de qualidade e bom atendimento, agregando diferenciais que sustentem vantagem competitiva”. A visão da empresa consubstancia-se em: “prover produtos e serviços que atendam às expectativas de nossos clientes, adicione oportunidades a nossos colaboradores, e coopere com o desenvolvimento da comunidade”. E, a política de qualidade busca desenvolver uma cultura voltada à qualidade e à melhoria contínua, para tornar-se uma rede de lojas de referência nacional no ramo de materiais para construção.

4.1.2 Estrutura funcional da empresa

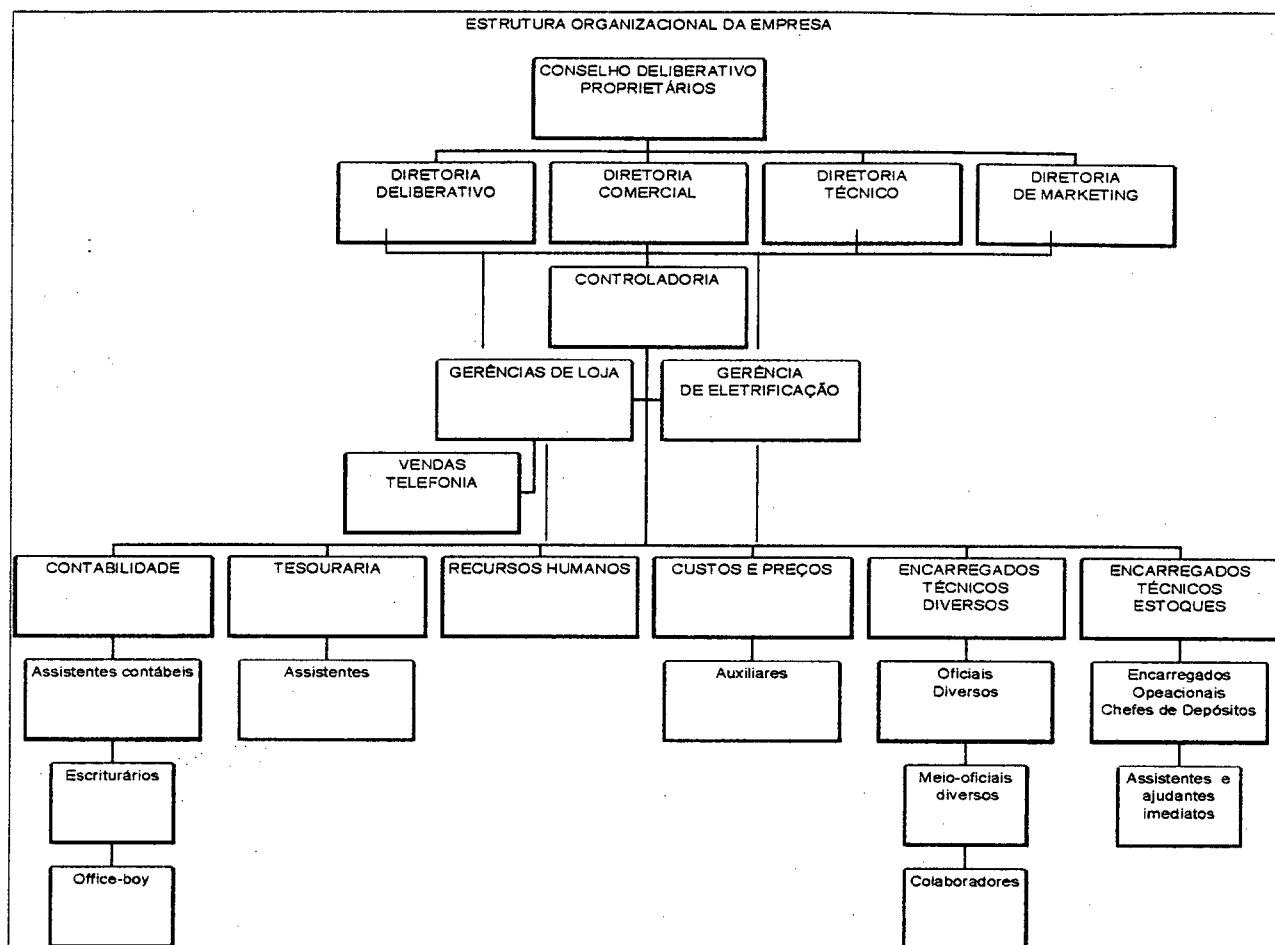
É empresa familiar de médio porte, tributada com base no lucro real e gerida por um conselho de administração. No estágio atual, a empresa tem focado a

melhoria da qualidade de seus processos e produtos. Encontra-se em fase de implantação um sistema integrado de gestão empresarial - ERP (*Enterprise Resource Planning*) a nível interorganizacional, ou seja, troca eletrônica de dados, o qual permite ao grupo interagir mais produtivamente e compartilhar informações e conhecimentos através do uso da tecnologia.

Pela larga experiência no segmento de material de construção e da busca pelo crescimento sustentável, destacam-se como pontos fortes da organização: solidez financeira; variedade de itens; atualização tecnológica; confiança e experiência dos sócios e diretores; flexibilidade nas negociações, pontualidade nas entregas de mercadorias etc. Assim, os pontos fortes oportunizaram à empresa adquirir a confiabilidade dos clientes, credibilidade junto aos fornecedores e tornar-se um referencial nas compras de material para construção na região norte do Estado do Paraná.

Como critério empregado para organizar suas atividades, a empresa adota a departamentalização funcional, como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma da empresa



Fonte: adaptado da empresa pelo autor

A estrutura organizacional departamentalizada da empresa segrega as seguintes funções:

- conselho deliberativo, composto por três sócios fundadores, responsáveis por decisões que envolvem questões estruturais ou de maior responsabilidade;
- diretoria deliberativa, comercial, técnica e de marketing, formada pelos quatro filhos, com atuações voltadas às questões estratégicas, táticas e operacionais;
- controladoria, responsável pela gestão econômica da empresa, e pela busca da eficácia organizacional, garantindo informações adequadas ao

processo decisório por meio do gerenciamento eficiente do sistema de informações;

- gerente de eletrificação, responsável pelo acompanhamento do setor de eletrificação rural e urbana da empresa;
- gerência da loja, com responsabilidades sobre os profissionais ligados diretamente às vendas;
- departamentos de suporte à administração: contabilidade, tesouraria, recursos humanos, custos, encarregados técnicos diversos, encarregados técnicos de estoques, e seus respectivos colaboradores.

Desta forma, observa-se na estrutura organizacional da empresa a preocupação dos dirigentes em efetuar uma gestão eficaz.

Para tanto, utiliza-se do princípio de delegação de responsabilidades aos diretores e gerentes; e volta-se ao foco da gestão do conhecimento, através de investimentos tecnológicos para implementar o sistema de gestão empresarial, utilizando-se como ferramenta o – ERP, ainda em fase inicial; e conscientização do corpo funcional quanto a importância do aprendizado contínuo, como um dos fatores que possibilita melhorar a performance e oferecer um diferencial competitivo aos clientes.

Na seção seguinte, abordam-se os elementos disponíveis na empresa para aplicação da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento, focando os recursos que podem ser utilizados para disseminar, criar, armazenar e atualizar os conhecimentos.

4.2 ELEMENTOS DISPONÍVEIS NA EMPRESA PARA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Partindo-se da definição de gestão do conhecimento proposta por Teixeira Filho (2000, p.103), que compreende “uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e atualização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos organizacionais” observou-se que a empresa apresenta alguns recursos que viabilizam a aplicação de parte dos indicadores da metodologia sugerida aos capitais do monitor da gestão do conhecimento.

a) Capital humano

Para os indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade do capital humano, a empresa pode obter os dados sem grandes problemas, no departamento de recursos humanos, para mensurar os indicadores: tempo de profissão, nível de escolaridade; rotatividade da competência; tempo de treinamento no ano; proporção de profissionais na empresa; média etária; tempo de serviço; posição relativa de remuneração; taxa de rotatividade de funcionários; e as causas de desligamento dos funcionários.

O departamento de recursos humanos possui *software* próprio para o acompanhamento do ciclo empresarial dos funcionários. Por meio desse sistema a empresa dispõe dos dados pessoais e trabalhistas necessários ao efetivo acompanhamento da vida funcional de cada membro da organização. Assim, em relatórios genéricos pode-se sintetizar todas as informações necessárias para os cálculos do monitor da gestão do conhecimento.

Com referência aos indicadores do custo de treinamento e educação *per capita* e valor agregado por funcionário, pode-se obter os dados necessários no departamento de contabilidade e controladoria, extraíndo-os dos balancetes de verificação ou Demonstração do Resultado do Exercício - DRE e da Demonstração do Valor Adicionado - DVA, esta última, já é elaborada pela organização, mesmo não sendo exigida legalmente.

Por sua vez os indicadores de clientes, que aumentam a competência e as habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes, não poderão ser monitorados imediatamente, pois a empresa possui um portfólio de dez mil clientes, e o sistema de processamento de dados atual não possui parâmetros de simulações para classificar os clientes, aos quais, poder-se-ia traçar estratégias para verificar os mais exigentes, os que contribuem para aumentar a competência, inovação e melhorar as habilidades dos funcionários mais valorizadas.

b) Capital estrutural

Para analisar o investimento na estrutura interna, investimento em sistema de processamento de dados de informações, rotatividade do capital de giro e vendas por funcionários de suporte, concernentes aos indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade do capital estrutural, a empresa dispõe de informações tabuladas, no sistema Excel, pelo setor de controladoria, que permite o acompanhamento desses indicadores.

Para verificar a proporção de pessoal de suporte, rotatividade do pessoal de suporte, conhecimento dos funcionários em informática e a taxa de novatos, pode-se obter os dados no departamento de recursos humanos, através de relatórios

gerados pelo sistema utilizado no setor.

E, com relação ao indicador de sugestões feitas versus sugestões implementadas, a empresa está traçando estratégias para motivar a integração dos setores e desenvolver a criação de ações que ajudem melhorar o ambiente organizacional, assim, não possui, no momento, dados suficientes para se acompanhar esse indicador.

c) Capital de clientes

Nos indicadores do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade do capital de clientes, vê-se que as medidas de lucratividade por cliente e vendas anuais por cliente podem ser calculadas mediante dados disponíveis no departamento de controladoria.

O monitoramento do número de clientes é encontrado facilmente no sistema integrado de gestão – ERP. Já os indicadores de ganhos e perdas, estrutura etária e frequência de repetição de pedidos, não são possíveis de acompanhamento, dado ao estágio atual do sistema, pois o mesmo não possui parâmetros lógicos que facilitem a checagem dos dados, e sem um sistema informatizado de processamento de dados, os indicadores são impraticáveis, devido o grande número de clientes cadastrados.

O índice de clientes satisfeitos pode ser monitorado por intermédio de pesquisas, questionários, malas-direta ou outros instrumentos, uma vez que o ERP conta com recursos para essa finalidade, e ainda, por a empresa contar com profissionais dedicados exclusivamente à área de marketing e publicidade.

Desta forma, nota-se que grande parte dos indicadores do monitor da gestão

do conhecimento podem ser aplicados periodicamente para oferecer o melhor controle gerencial, sem necessitar de grandes reestruturações nos aspectos organizacionais da empresa.

Na seção seguinte comenta-se sobre os instrumentos necessários para a viabilização da proposta.

4.3 INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS PARA VIABILIZAÇÃO DA PROPOSTA

De acordo com a metodologia sugerida, o primeiro passo para viabilizar a proposta de mensuração da gestão do conhecimento é classificar os funcionários nas seguintes categorias:

- profissionais - englobando todas as pessoas que estão diretamente envolvidas no trabalho com os clientes; no caso da empresa em questão, são: gerência da loja, gerência da eletrificação, vendedores, colaboradores, assistentes e ajudantes imediatos do estoque;
- pessoal de suporte - compreendendo os funcionários dos setores: controladoria, contabilidade, finanças, recursos humanos, encarregados técnicos diversos, encarregados de estoques e telefonistas;
- autônomos contratados - formados pelos especialistas e fornecedores externos de serviços, como: representantes do setor atacadista, engenheiros etc.

O número de funcionários de cada categoria servirá como denominador para os indicadores relacionado às pessoas, pois vários dos índices do monitor da gestão do conhecimento são mensuráveis por categoria.

A categorização pode ser desenvolvida em forma de diagrama com o auxílio

de uma planilha eletrônica, cujo foco volta-se às comparações, ou seja, a empresa está ganhando ou perdendo competência nas áreas essenciais que envolvem o capital humano.

Assim como para os funcionários, dividir os clientes em categorias é uma forma de acompanhar efetivamente os clientes que contribuem, sobremaneira, para o desenvolvimento da empresa. Além, de servir como relatório complementar aos demonstrativos financeiros da empresa. Com o agrupamento dos clientes, a empresa pode traçar estratégias específicas e orientadas a cada grupo.

Desta forma, com o sistema de cadastro de clientes é possível, por meio de parâmetros, variáveis e simulações, classificar os clientes de acordo com o seu perfil. Por exemplo, comparar o volume e o valor médio das compras para acompanhar periodicamente a performance dos maiores clientes; analisar o poder de pagamento dos clientes, com base no limite de crédito; verificar a rentabilidade de cada produto comercializado e listar os principais clientes que proporcionam maior rentabilidade; analisar a pontualidade de pagamento dos clientes; acompanhar o tempo em que o cliente está cadastrado e o número de transações efetuadas com a empresa nos últimos meses.

Sugere-se, portanto, a partir desses parâmetros classificar os clientes em:

- clientes que contribuem para a imagem, referência ou negócios com a empresa, em escala de muito, médio e não muito;
- clientes que melhoram a competência individual dos funcionários, por suas crescentes exigências e padrões de qualidade, em escala de muito, médio e não muito;
- clientes lucrativos, em escala de muito, médio e não muito;
- clientes pontuais, em escala de muito, médio e não muito pontuais;

- clientes satisfeitos, em escala de muito, médio e não muito;

É provável que vários dos clientes se enquadrem em mais de uma das categorias descritas, de modo que o total chegará a mais de cem por cento.

Por fim, encontrando-se o percentual de clientes em cada classificação, pode-se traçar estratégias voltadas a cada classe. A estratégia-chave é atrair os clientes que pertençam à escala “muito”, por serem, supostamente, mais valiosos para a empresa.

Após a categorização dos funcionários e dos clientes, a empresa poderá utilizar-se dos instrumentos para mensurar os indicadores do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade para cada um dos capitais do monitor da gestão do conhecimento.

a) Capital humano

Com relação às ferramentas necessárias para operacionalização da proposta na empresa, acredita-se que utilizando os recursos abaixo, ser possível coletar os dados necessários para cada indicador do capital humano.

- *software* próprio no departamento de recursos humanos para possibilitar a consolidação dos dados para os indicadores;
- planilha eletrônica para facilitar o agrupamento de dados e a elaboração de gráficos comparativos ao longo do tempo;
- balancetes de verificação para obter aos valores investidos em treinamentos e educação subsidiados pela empresa, ou outro relatório, no caso da empresa não escriturar estes montantes em contas específicas;
- *software* de cadastro de clientes e planilhas eletrônicas para elaboração e

gráficos comparativos; e

- pesquisas sobre atitudes internas e a satisfação dos clientes repetidas sistemática e periodicamente, podendo utilizar meios eletrônicos, como um leitor ou coletor de dados instalado na entrada da empresa, ou de maneira mais simples, utilizar-se de malas-direta, opiniões e sugestões na *home page* da empresa, pequenos questionários durante o pagamentos das compras etc.

b) Capital estrutural

Para operacionalizar os indicadores concernentes ao capital estrutural, vê-se como necessário utilizar-se das ferramentas abaixo para a coleta dos dados.

- relatórios contábeis, como Demonstração do Resultado do Exercício, Balancetes de Verificação e Balanço Patrimonial, para acompanhar os investimentos na estrutura interna e o valor das vendas;
- relatórios do departamento de recursos humanos para acompanhar o número de profissionais, funcionários de suporte, autônomos contratados, novos funcionários contratados, demitidos com suas respectivas causas, nível de conhecimento em informática de cada membro da empresa; e
- planilhas eletrônicas para tabular as sugestões feitas e implementadas pelo corpo funcional da empresa.

c) Capital de cliente

Por fim, com relação às ferramentas necessárias para operacionalização da proposta na empresa, pode-se utilizar os recursos abaixo para coleta dos dados necessários aos indicadores do capital de cliente.

- Demonstração do Resultado do Exercício para acompanhar o valor das vendas e lucratividade;
- sistema integrado da gestão, com parâmetros que proporcionem simulações para classificação e acompanhamento dos clientes;

A seguir, comenta-se sobre os aspectos facilitadores e dificultadores para a implantação da metodologia proposta para mensuração da gestão do conhecimento na empresa.

4.4 ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

O conhecimento que a organização têm de si mesma é fundamental à sua evolução. A importância das relações entre os componentes da empresa, as mútuas influências no processo de trabalho e a necessidade crescente da visão integrada e compartilhada são cada vez mais percebíveis no ambiente organizacional.

Nesse ambiente complexo de negócios, alavancado pela globalização e tecnologia da informação, a diferença entre o sucesso e fracasso pode estar relacionado ao melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos institucionais da empresa.

Assim, as seções que se seguem apresentam os aspectos facilitadores na

implantação da proposta de mensuração da gestão do conhecimento na empresa comercial pesquisada. Na seqüência, comenta-se os aspectos dificultadores.

4.4.1 Aspectos facilitadores

Para implantação da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento na empresa investigada, apresenta-se como aspectos facilitadores do acompanhamento do aprendizado interativo:

- conscientização, por parte da direção da empresa, da necessidade do aprendizado contínuo e do compartilhamento de informações;
- aplicação efetiva de práticas de aprendizado contínuo, por meio do encorajamento à criação de projetos interempresarial em grupos ou individual que possibilitam a melhoria da performance da empresa, tanto na esfera executiva, como operacional;
- utilização de medidas motivacionais - premiações para incentivar a integração e formação de grupos de trabalho que viabilizem estratégias direcionadas ao público interno e externo;
- sistema de informação gerencial, implantação de um sistema integrado de gestão – ERP, já em fase pré-operacional;
- tecnologia da informação disponível nos departamentos da empresa;
- conhecimento e utilização de informática por 95% dos funcionários;
- uso da internet como fonte de consulta de preços por consumidores ou a interessados em saber sobre serviços e disponibilidades de produtos;
- departamento de controladoria que monitora a gestão econômica e financeira da empresa, com o uso de planilhas eletrônicas desenvolvidas

pelo próprio departamento; e

- departamento de contabilidade, recursos humanos e logística estão completamente informatizados com disponibilidade de oferecer informações ao monitor da gestão do conhecimento.

Desta forma, os aspectos facilitadores apresentados pela organização auxiliam na implantação da metodologia proposta, evitando em alguns casos, o retrabalho na obtenção dos dados, o compartilhamento do conhecimento e o incentivo na multiplicação da aprendizagem interativa.

Na seção seguinte, apresentam-se os aspectos dificultadores na implantação da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento.

4.4.2 Aspectos dificultadores

Para a viabilização e implantação da metodologia de avaliação da gestão do conhecimento na empresa em foco, observa-se como aspectos dificultadores do acompanhamento do aprendizado interativo:

- apesar do esforço da direção da empresa em incentivar a busca pelo conhecimento contínuo, este aspecto encontra-se ainda incipiente, pois o processo requer mudanças na cultura organizacional;
- alguns funcionários acreditam que as ferramentas tecnológica de suporte ao desenvolvimento das atividades na empresa, devem ser mais fáceis de usar, justificando-se tal posição, pelo fato do sistema antigo estar sendo substituído por um sistema de gestão integrado – ERP; e
- o sistema atual em implantação, não dispõe, no momento, de parâmetros lógicos para fornecer dados para alguns dos indicadores do monitor da

gestão do conhecimento, pois o sistema não possibilita a classificação dos clientes mencionada no capítulo 4.3. Portanto, indicadores como: clientes que aumentam a competência, índice de ganhos e perdas, proporção de grandes clientes, estrutura etária e frequência na repetição de pedidos não são possíveis de acompanhamento por sua complexidade e trabalho.

Neste aspecto, nota-se que para a viabilização da proposta em sua totalidade, ser necessário algumas adaptações no sistema de gestão em implantação para facilitar o acesso aos dados para os indicadores do monitor da gestão do conhecimento. Além, de um determinado tempo para que as mudanças nos valores e crenças empresariais sobre os novos sistemas de informação se estabeleçam.

Por fim, o atual estágio de desenvolvimento da empresa conduz à necessidade de adaptações no sistema de informação. De forma que o esclarecimento às pessoas de como elas criam, distribuem, compreendem e usam as informações e o conhecimento faz-se necessário para se consolidar a proposta.

No capítulo seguinte, comenta-se as conclusões e recomendações da pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem por finalidade contemplar as conclusões e recomendações face aos objetivos preestabelecidos. Inicialmente, apresenta-se as conclusões sobre a metodologia proposta para avaliar a gestão do conhecimento em uma empresa do setor comercial. Na sequência, faz-se algumas recomendações à empresa em que foi operacionalizada a proposta, bem como para futuras pesquisas sobre o tema.

5.1 CONCLUSÕES

Consoante aos objetivos da pesquisa, a gestão do conhecimento está vinculada à administração, utilização, criação e disseminação da informação para se atingir os objetivos institucionais da organização. Em suma, a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações. Através da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos dissemina-se e constrói-se a memória organizacional, isto é, as informações com base na história da própria organização, são utilizadas para tomada de decisões por parte dos gestores.

Dessa forma, a essência da gestão do conhecimento se passa em torno das sucessivas transposições de conhecimentos tácitos a uma forma explícita, o que, via de regra, depende exclusivamente do interesse das pessoas que os detém prontificarem-se a repassar esse conhecimento às demais pessoas.

Têm-se como conceitualmente aceito, que o conhecimento humano tornou-se um recurso econômico proeminente e estratégico na era da gestão do conhecimento, dado à agregação de valor às empresas. Consubstanciando-se,

portanto, como bem mais valioso e poderoso que os próprios recursos naturais ou todos os bens físicos que as organizações possuem registradas em seus ativos.

Dadas as particularidades dos ativos intangíveis, caracterizam-se como investimentos de difícil avaliação, configurando-se um desafio técnico atribuir-lhes valores monetários. Porém, como recursos econômicos, contribuem imensamente à valorização da empresa, sendo preponderante sua mensuração e evidenciação. Assim, por meio da revisão bibliográfica, percebeu-se o interesse dos autores em encontrar meios que possibilitem a mensuração desses capitais.

O estudo das metodologias apresentadas por Sveiby, Edvinsson e Malone, e Stewart evidencia a importância da mensuração dos bens intangíveis para expressar e clarificar metas, a respeito das quais precisa-se tomar decisões, assim como, para se obter *feedback* sobre as ações empregadas no processo gerencial do empreendimento.

Os indicadores apresentados pelos autores investigados são essencialmente não-financeiros e alicerçados nos conceitos de organizações do conhecimento. A falta de estrutura teórica coerente aos setores emergentes do conhecimento é uma característica da atualidade. Assim, a maior dificuldade não reside em criar-se medidas intangíveis, mas, aparentemente, interpretá-las.

Os indicadores, de maneira geral, tentam identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam o valor dos ativos, uma vez que o valor de mercado de uma empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por seus bens intangíveis.

As metodologias de avaliação da gestão do conhecimento abordadas apresentam uma infinidade de indicadores que possibilitam às organizações o monitoramento de suas atividades. Porém, aplicá-los em sua totalidade, significa

estar disposto a depreender e comprometer grande parte de tempo e de dinheiro em tal intento. Dessa forma, sugerem eliminar os índices redundantes, os menos importantes e os extremamente difíceis de serem medidos, bem como, acrescentar novos indicadores exclusivos à atuação de cada empresa que pretenda avaliar seu desempenho.

Nesse sentido, apresentou-se uma proposta de metodologia para avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial. Acredita-se, a partir do modelo sugerido, ser possível acompanhar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade em uma empresa comercial.

O modelo proposto não contempla todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis de uma organização, pois um sistema desse porte, parece ser exaustivo e comprometedor da relação custo-benefício da informação. Contudo, a proposta apresenta sugestões, a partir das quais possa-se criar indicadores de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo em cada empresa.

Com a operacionalização do modelo do monitor da gestão do conhecimento na empresa investigada, observou-se que a maioria dos indicadores é efetivamente, aplicável. Os elementos disponíveis na empresa, para aplicação da proposta, possibilitam facilmente obter-se os dados para grande parte das medidas do capital humano, capital estrutural e capital de cliente, uma vez que, os departamentos de recursos humanos, controladoria, contabilidade e de cadastro possuem controles permanentes e atualizados dos dados necessários aos indicadores.

A empresa encontra-se em fase de implantação de um sistema integrado de gestão - ERP, identificado este como um dos principais instrumentos para a

completa viabilização da proposta. Ele possibilitará o acompanhamento dos indicadores que requerem informações mais complexas e trabalhosas, sobretudo, às relacionadas ao capital de cliente, que, devido ao número expressivo de clientes cadastrados no banco de dados da empresa, impossibilita, no momento, a verificação de alguns indicadores.

Por fim, acredita-se que à medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta decisiva para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado competitivo.

Assim, com o monitoramento das ações e estratégias empresariais, pode-se agregar maior valor à estrutura interna da empresa e conseqüentemente aos clientes, que cada vez mais desejam respostas rápidas e precisas. Desse modo, é preciso incitar aos pesquisadores e empresários sobre a necessidade de considerar os ativos intangíveis na criação de valor para a empresa, além da necessidade de informações que direcionem a melhor eficácia na gestão desses recursos para buscar a excelência empresarial.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Analisando-se a metodologia proposta para a empresa comercial, pode-se dizer que o modelo do monitor corresponde à realidade vivida pela empresa. Ela encontra-se em permanente processo de desenvolvimento organizacional, verificando-se seu direcionamento à adoção da metodologia para o melhor controle

de sua performance.

No entanto, para suprir os aspectos dificultadores apontados, sugere-se à empresa em que foi operacionalizado o estudo, aproveitar a fase de implantação do sistema integrado de gestão e customizar parâmetros que possibilitem simulações no cadastro de clientes para classificá-los segundo o preconizado na metodologia, a fim de garantir a efetiva e completa implantação do monitor da gestão do conhecimento, e para que as informações sejam tratadas de uma só vez, evitando-se re-trabalho e o acesso às informações necessárias ao controle da gestão em tempo real.

Como recomendações para trabalhos futuros sobre o tema, considera-se relevante o seguinte:

- em estudos futuros, aprofundar-se em novas medidas aplicáveis ao setor para complementar o monitor da gestão do conhecimento, aprimorando-se a metodologia sugerida neste trabalho;
- padronização de um conjunto de indicadores aplicáveis à empresa comercial segmentados por ramo de atividade e voltados aos usuários externos;
- aplicação prática da metodologia em várias empresas do setor comercial, mediante análise preliminar dos instrumentos necessários para sua viabilização; e
- utilização do modelo de mensuração da gestão do conhecimento como parte integrante dos relatórios gerenciais das empresas do setor comercial, com vistas à complementar o sistema e informação e para melhor execução e acompanhamento das estratégias empresariais.

REFERÊNCIAS

ABRAMSON, Gary. **Measuring up CIO Magazine**. May./ 1998. Disponível em www.cio.com/archive/enterprise/051598_intellectual_print.html > Acessado em 09 nov./2001.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, Francisco José. Dimensões da responsabilidade social da empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXX, n.129, p. 73-81, mai./jun. 2001.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do conhecimento**. Coletânea de artigos traduzidos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ARRIGONI, José Fernando e NOSSA, Valcemiro. Uma breve reflexão sobre o "goodwill" e sua perspectiva de contabilização. **Enfoque Reflexão Contábil**. Maringá, v. 18, n.01, p.35-43, jan./ jun.1999.

ATKINSON, A. Anthony et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARCLAY, Rebecca O.; MURRAY, Philip C. **What is knowledge management?** Austin, TX: Knowledge management , 1997.

BENÍTEZ, Zaira Ramos. Na onda do conhecimento. **Knowledge Management Press e Consulting**, abr. 2001. Disponível em: www.kmpress.com.br> Acessado em 23 abr. /2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo:Atlas, 2000.

BLATTMANN, Úrsula. Organizações no paradigma de transformação. **Revista de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, Santa Caratina, n. 7, abr./ 1999. Disponível em <http://www.cwed.ufsc.br/bibliote/encontro>. Acessado em 06 set./ 2001.

BULGACOV, Sérgio; TOKIKAWA, Sandra Maria Valério. O Resgate do conhecimento: um estudo exploratório. In CONGRESSO disponível em: www.informal.com.br> Acessado em: 28 abr./ 2001.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth e PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHAIT, Laurence P. Se souber, conte a alguém. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n.14, mai./ jun.1999. Disponível em: www.intermanagers.com.br> Acessado em 02 mai./ 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COOPER, Robert K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

D' AMORE, Domingos e CASTRO, Adauto de Souza. **Contabilidade comercial teoria e prática**. 10 ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1973.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DONÁ, Andréa Lúcia. **Uma contribuição ao estudo da mensuração dos valores do capital humano**. Dissertação de mestrado. Londrina, 2001. Universidade Norte do Paraná.

DRUCKER, Peter, F. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**. Coletânea de artigos traduzidos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EUFLAUSINO, Sidnéia Mingarelli. As organizações que aprendem. In: **XX Semana de Administração**. Maringá. Anais 2000. Universidade Estadual de Maringá – UEM p. 354-360.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento**. Coletânea de artigos traduzidos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo; CASADO, Tânia e BIO, Sérgio Rodrigues. Algumas reflexões sobre os arquétipos e o inconsciente coletivo na contabilidade de custos – um estudo exploratório. **Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo**. São Paulo, n. 15, p. 4-21, mar./ 2001.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n.24 jan./ fev. 2001.

HANDRIKSEN, Eldon S. **Teoria de la contabilidad**. México: Union Tipográfica Editorial Hispano – Americana, 1974.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JÓIA, Luiz Antonio. Medindo o capital intelectual. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.2, abr./jun. 2001.

JUNG, C.B. **Tipos psicológicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

_____. **Presentes e Futuro**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em ação: balanced scorecard**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEV, Baruch. A matemática da nova economia. **HSM Management**. São Paulo, v. 4, n.20, maio/jun. 2000. Disponível em: www.intermanagers.com.br> Acessado em 02 mai./ 2001.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. **Como competir na era do capital humano**. out./ 2000. Disponível em: roberto.loureiro@duratex.com.br. acessado em: 28 abr./ 2001.

LOPES DE SÁ, Antônio. Onde está o valor da empresa. **IOB Temática Contábil e Balanços**, Bol. 18/92, mar. 1992, p. 34.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NÉRICI, G. Imídeo. **Metodologia do ensino**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**. Traduzido da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, David. Medir a criação de valor é uma tarefa possível. **HSM Management**. São Paulo, v. 4, n. 24, jan./ fev. 2001.

PACHECO, Vicente. O Capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos. **Revista Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**.

Curitiba, n. 129, p. 31-37, jan./abr. 2001.

RAUPP, Helena Hahn. A contabilidade e o valor das empresas mediante identificação dos valores internos. In: **XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade**, 2000, Goiânia. 1 CD.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2000. V.1.

RYCROFT, Charles. **Dicionário crítico de psicanálise**. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

SENGE, Peter. Além da 5ª Disciplina. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n.19, mar./abr. 2000. Disponível em: www.intermanagers.com.br> Acessado em 10 jul./2001.

_____. As cinco disciplinas. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n.9, p.82-88, jul./ago.1998.

SERAFIM FILHO, Pedro. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. **Revista Decidir**. jan./1999. Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br>> Acessado em 29 abr./2001.

SIDOU, J. M. Othon. **Dicionário jurídico**. Academia Brasileira de Letras Jurídicas. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

SILVA, Edna Lúcia e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STANDFIELD, Ken. Extending the intellectual capital framework. **Knowcorp**. Disponível em: <http://www.knowcorp.com/article075.htm>. > Acessado em 08 Nov./2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor do intangível. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n.22, set./out. 2000. Disponível em: www.intermanagers.com.br> Acessado em 29 abr./2001.

_____. **Methods for measuring intangible assets**. Apr./2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com.au/IntangibleMethods.htm> > Acessado em 11 Nov./2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

_____. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**, art023ht. Disponível em: www.fgv.com.br/conhecimento/textos/texto/htm> Acessado em: 28 abr./2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAH, Louisa. Muito além de um modismo. **HSM Management**. São Paulo, v. 4, n.22, set./ out.2000. Disponível em: www.intermanagers.com.br> Acessado em 30 abr./ 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 - CHECK LIST

- a) setores informatizados na empresa;
- b) departamento de contabilidade;
- c) departamento de controladoria;
- d) departamento de recursos humanos
- e) departamento de marketing;
- f) departamento de cadastro informatizado;
- g) sistema de gestão empresarial;
- h) relatórios gerenciais utilizados pela empresa;
- i) *software* próprio no departamento de recursos humanos;
- j) relatórios genéricos no *software* do departamento de recursos humanos para acompanhamento do ciclo empresarial dos funcionários;